

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO

“BENEDICTO XVI”

SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN EDUCATIVA



LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR

**Trabajo Académico para obtener el título de
SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN EDUCATIVA**

AUTORES

Br. Alburqueque Abad, Maribel
<https://orcid.org/0009-0005-5433-1643>
Br. Bayona Pingo, Wilmer
<https://orcid.org/0009-0001-6343-2420>

ASESORA

Mg. Pérez Mena, Celina
<https://orcid.org/0000-0002-5888-8714>

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
Gestión de la Educación

TRUJILLO - PERÚ
2025

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Señor Decano de la Facultad de Humanidades:

Yo, Mg. Pérez Mena Celina, con DNI N°16712856, como asesora del trabajo de investigación titulado “La innovación en la gestión escolar de la Educación Básica Regular”, desarrollado por los egresados Maribel Alburqueque Abad, con DNI N° 02885047 y Wilmer Bayona Pingo con DNI N° 02865376 del Programa de SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN EDUCATIVA; considero que dicho trabajo reúne las condiciones tanto técnicas como científicas, las cuales están alineadas a las normas establecidas en el Reglamento de Titulación de la Universidad Católica de Trujillo “Benedicto XVI” y en la normativa para la presentación de trabajos de graduación de la Facultad de Humanidades. Por tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente para que sea sometido a evaluación por los jurados designados por la mencionada facultad.



Mg. Celina Pérez Mena
DNI N° 16712856

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

EXEMO MONS. DR. HÉCTOR MIGUEL CABREJOS VIDARTE, O.F.M.

Arzobispo Metropolitano de Trujillo

Fundador y Gran Canciller

Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI

DRA. MARIANA GERALDINE SILVA BALAREZO

Rectora de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI

DRA. ROMY DIAZ FERNÁNDEZ

Vicerrectora académica

DRA. ENA CECILIA OBANDO PERALTA

Vicerrectora de Investigación

DR. HÉCTOR ISRAEL VELÁSQUEZ CUEVA

Decano de la Facultad de Humanidades

DRA. TERESA SOFÍA REATEGUI MARIN

Secretaria General

DEDICATORIA

A todos quienes consideran que la educación
siempre será fuente de transformación y esperanza.

AGRADECIMIENTO

A nuestros maestros y compañeros por su valioso apoyo.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Nosotros, Alburqueque Abad, Maribel con DNI 02885047 y Bayona Pingo, Wilmer con DNI 02865376, egresados del Programa de Estudios de SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN EDUCATIVA de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, damos fe que hemos seguido rigurosamente los procedimientos académicos y administrativos emanados por la Facultad de Humanidades, para la elaboración y sustentación del trabajo de investigación académico titulado: “La innovación en la gestión escolar de la Educación Básica Regular”, el cual consta de un total de 48 páginas y un total de 5 página en anexos.

Dejamos constancia de la originalidad y autenticidad de la mencionada investigación y declaramos bajo juramento en razón a los requerimientos éticos, que el contenido de dicho documento corresponde a nuestra autoría respecto a redacción, organización, metodología y diagramación. Asimismo, garantizamos que los fundamentos teóricos están respaldados por el referencial bibliográfico, asumiendo un mínimo porcentaje de omisión involuntaria respecto al tratamiento de cita de autores, lo cual es de nuestra entera responsabilidad.



Alburqueque Abad, Maribel

DNI 02885047



Bayona Pingo, Wilmer

DNI 02865376

ÍNDICE

PORTADA	i
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD	ii
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	vi
ÍNDICE	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1 Realidad problemática y formulación del problema	10
1.2 Formulación de objetivos	11
1.2.1 Objetivo general	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 Justificación de la investigación	12
II. MARCO TEÓRICO	13
2.1 Antecedentes de la investigación	13
2.2 Referencial teórico	19
III. MÉTODOS	35
IV. CONCLUSIONES TEÓRICAS	37
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
ANEXOS	45
Anexo A: Modelos o visiones de la gestión según Cassasus	45
Anexo B: Modelo de Gestión Escolar propuesta por el MINEDU	47
Anexo C: Compromisos de Gestión Escolar	48
Anexo D: Captura de reporte turnitin	49

RESUMEN

El trabajo académico denominado “La innovación en la gestión escolar de la Educación Básica Regular”, tiene como finalidad determinar de qué manera la innovación educativa contribuye a mejorar los procesos de la gestión escolar.

Se ha propuesto una metodología básica con diseño descriptivo, priorizando la revisión bibliográfica sobre las particularidades de la innovación y las principales dimensiones de la gestión escolar, con el fin de describir la contribución de la primera categoría respecto a la segunda y lograr mejorar el trabajo de los directivos en las Instituciones educativas. Se obtuvieron resultados favorables y a favor de las categorías priorizadas en la investigación, llegando a la conclusión que la innovación contribuye de manera significativa en la mejora de la gestión escolar, ya que coadyuva en la transformación de la educación.

Palabras clave: Innovación, gestión escolar.

ABSTRACT

This academic research titled “THE INNOVATION IN SCHOLAR MANAGEMENT OF THE REGULAR BASIC EDUCATION” aims to determine how the educational innovation contributes to improve the scholar management processes.

It has been proposed a basic methodology with descriptive design, prioritizing the bibliographic review about the particularities of the innovation and the main dimensions of the scholar management. The last is important to describe the contribution of the first category in regard to the second one and to get better the headmasters’ work at schools.

Favorable results were obtained according with the prioritized categories in the research to conclude that the innovation contributes significantly in the improvement of the scholar management because it helps to the education’s transformation.

Keywords: Educational innovation, scholar management.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Realidad problemática y formulación del problema

Según la Comisión Económica para América Latina y El Caribe-Cepal el panorama actual ha sido trastocado por la pandemia suscitándose hechos que ponen a la población en un contexto de incertidumbre. Sumado a ello, los cambios que se dan son rápidos y desestabilizan las teorías científicas, los avances tecnológicos y las transformaciones sociales; evidenciándose más la desigualdad y la exclusión social.

La educación necesitó dar respuestas oportunas a las situaciones emergentes con el fin de garantizar la trayectoria escolar de nuestros estudiantes. Los distintos países asumieron la innovación como un camino para atender los problemas desde su propio contexto y se instaló una política de innovación situada en la dinámica interna de las escuelas (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2018 y Paredes, L. 2019). En este sentido, los equipos directivos tuvieron que reorientar su liderazgo y encaminarlo a fortalecer el espíritu de comunidad y cooperación a nivel institucional; y, a cohesionar sus necesidades y demandas con las normativas vigentes, con el fin de definir las prácticas de gestión pertinentes a este nuevo contexto. (Dussel, Ferrante y Pulfer, 2020).

Según el Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDD) del Ministerio de Educación del Perú, el liderazgo de los directivos es esencial para garantizar una educación de calidad. Este tipo de liderazgo incluye habilidades como la administración eficiente de recursos, el impulso a la innovación pedagógica y la creación de un ambiente institucional favorable, priorizando la mejora continua y la participación activa de la comunidad escolar. Sin embargo, pese a estas directrices, persisten retos importantes en su aplicación práctica.

El Consejo Nacional de Educación ha señalado que muchas escuelas enfrentan barreras para implementar procesos innovadores adaptados a sus realidades específicas. Esto limita su capacidad de generar conocimientos aplicables, pertinentes y relevantes para las necesidades locales. Por otro lado, reportes del FONDEP revelan que las innovaciones en el ámbito de la gestión escolar suelen centrarse más en las actividades docentes, dejando de lado propuestas que reconozcan el papel de los directivos como promotores de cambio en la gestión institucional.

Por lo tanto, el problema radica en la desconexión entre las competencias descritas en el MBDD y su aplicación en el contexto real de las instituciones. La falta de un liderazgo transformador que fomente innovaciones significativas en la gestión afecta el desarrollo integral de las escuelas y la calidad de los aprendizajes. De ahí surge la necesidad de reflexionar sobre cómo potenciar el liderazgo de los directores para que puedan asumir un rol activo en la implementación de cambios efectivos en la gestión escolar.

En el contexto local, en una entrevista a Camilo García, decano de la Universidad de Piura, (Belletich, 2023) se resalta que las situaciones adversas son desafiantes y deben ser atendidas desde políticas educativas integrales, donde el compromiso de las autoridades locales garantice el cierre de brechas para el desarrollo sostenible. Esto se refuerza en el Proyecto Educativo Regional de Piura al 2036 donde se da énfasis a una educación de calidad centrada en una gestión escolar eficiente, descentralizada y democrática. Es decir, las experiencias favorables que se generen en la gestión de un buen directivo con visión innovadora serán propicias para fortalecer los vínculos entre la escuela, comunidad, autoridades locales y la población civil; generando comunidades educadoras comprometidas con la educación y el desarrollo de su sociedad.

En este marco, el presente trabajo académico gira en torno a esta nueva demanda en la gestión de los directivos y se plantea la siguiente interrogante: ¿De qué manera la innovación contribuye a mejorar la gestión escolar?

1.2 Formulación de objetivos

1.2.1 Objetivo general

Determinar la importancia de la innovación en la mejora de la gestión escolar.

1.2.2 Objetivos específicos

- Describir los referentes teóricos de la innovación.
- Describir los referentes teóricos de la gestión escolar.
- Explicar cómo la innovación contribuye a la gestión escolar.

1.3 Justificación de la investigación

El presente trabajo por ser descriptivo compartirá información útil con la comunidad educativa para determinar que la innovación contribuye de manera significativa a mejorar de la gestión escolar. Ello permitirá la reflexión de los agentes educativos para reformular la forma en que gestionan sus escuelas y si desde un enfoque innovador con visión territorial y sostenible dan soluciones a los problemas encontrados en cada realidad institucional. Asimismo, a contribuirá a determinar el tipo de liderazgo necesario para articular las normativas con las demandas y necesidades de la escuela. Estas razones dan una relevancia social significativa al trabajo de investigación.

En lo teórico, el presente trabajo precisa dos categorías y en base a los aportes de diversos autores se ha definido en primer lugar a la innovación, considerando, además, características, principios. En segundo lugar, tenemos la categoría de gestión escolar precisando su conceptualización, principios, dimensiones, compromisos de gestión, complementándola con cultura organizacional y liderazgo. Por lo tanto, esta investigación brinda información relevante, pertinente y actualizada para que los actores educativos utilicen responsablemente y mejoren su quehacer educativo.

En lo metodológico, esta investigación que responde al enfoque cualitativo, se vincula con técnicas y procedimientos pertinentes para el análisis y comparación de información. Es por ello, que se establecen ideas claras sobre la innovación y su correspondencia con la gestión educativa con el fin de arribar a conclusiones que permitan comprender que la innovación es una oportunidad para revertir los problemas que obstaculizan la gestión escolar.

En lo práctico, se justifica esta investigación ya que ayudará a los directivos a reflexionar sobre la conducción de los procesos que desarrolla en la gestión escolar y si ésta a través de prácticas innovadoras sufre cambios o mejoras para lograr los compromisos que la escuela ha trazado como metas según los fines de la educación peruana.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

En el proceso de investigación se emplearon fuentes confiables como tesis y artículos alojadas en repositorios universitarios y artículos académicos publicados en revistas indexadas; lo que permitió determinar información relevante sobre las variables de este estudio.

A nivel internacional el estudio de Riveras (2020), en su tesis titulada: La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas, tuvo como propósito determinar la influencia del liderazgo directivo en el desarrollo de una cultura innovadora en las escuelas. Se trató de un estudio mixto, cuali-cuantitativo, con un diseño no experimental y de alcance descriptivo analítico y correlacional. La población estuvo conformada por 115 escuelas y 2780 entre directivos y docentes; y, su muestra fue de 25 escuelas y 611 docentes de la Región de Magallanes en Chile. Utilizó como técnica el análisis de instrumentos, los mismos que fueron el cuestionario y la entrevista semiestructurada. Estos responden a criterios de validez a través del juicio de expertos y el análisis estadístico en base a prueba piloto de consistencia interna del instrumento. La validez de criterio se estableció con Alpha de cronbach. Los resultados luego de aplicar métodos de la estadística inferencial como estimación y contraste de hipótesis, conllevan a contrastar la hipótesis y concluir que los directivos cumplen un rol fundamental en la generación de una organización innovadora. También, crean compromiso y motivan a los docentes en la generación de innovaciones. Y, por último, el liderazgo pedagógico, transformacional y distribuido, contribuyen principalmente en la formación de una cultura innovadora.

Lamiña (2020) en la tesis de maestría titulada: El liderazgo pedagógico hacia la mejora de la calidad de los aprendizajes, tuvo como propósito reflexionar respecto al liderazgo transformacional en el campo educativo para fortalecer el liderazgo pedagógico de los directivos y docentes en la gestión escolar. Este trabajo, de carácter interpretativo y sustentado en un enfoque cualitativo, se basó en una exhaustiva revisión bibliográfica que examinó las dimensiones y roles asociados al liderazgo pedagógico en interacción con el liderazgo transformacional. El estudio se centró en la realidad de la Institución Educativa Fiscal “Ciudad de San Gabriel” en Ecuador, donde se identificaron desafíos derivados de una gestión directiva tradicionalmente enfocada en

lo administrativo, dejando de lado aspectos pedagógicos y relacionales clave. A partir del análisis de 21 investigaciones previas, se destacaron elementos esenciales del liderazgo transformacional, como el carisma, la estimulación intelectual, la atención individualizada y la motivación inspiradora, los cuales son fundamentales para construir un liderazgo equilibrado y efectivo. Los hallazgos revelaron que adoptar un enfoque transformacional y pedagógico en el liderazgo directivo no solo facilita el cumplimiento de estándares de calidad educativa, sino que también fomenta un ambiente de confianza, motivación y compromiso entre los actores educativos. Además, se propusieron lineamientos estratégicos orientados a implementar acciones concretas que refuercen la gestión escolar y eleven la calidad del aprendizaje. En conclusión, Lamiña argumenta que el liderazgo transformacional y pedagógico desempeña un papel crucial en la mejora del desempeño profesional de los docentes, además de promover un entorno educativo propicio para el desarrollo integral de los estudiantes y la sostenibilidad institucional frente a los cambios contextuales.

La tesis doctoral de Bustamante (2020), denominada: Calidad de gestión escolar y su influencia en la Innovación tecnológica integral en instituciones de Educación Superior en Ecuador, tuvo como propósito establecer la influencia de la calidad de gestión escolar en la Innovación tecnológica integral en instituciones del nivel Superior. Esta investigación de tipo fundamental con diseño no experimental de nivel descriptivo, correccional, transversal. Como técnica se empleó la entrevista y como instrumento la encuesta, la cual fue aplicada a una muestra de 45 alumnos de 134 participantes considerados como la población matriculada en la Universidad estatal de Guayaquil. La validez y la confiabilidad de la encuesta se dieron gracias a los criterios de juicio de expertos y a la consistencia y coherencia interna Alpha de Cronbach. Los resultados luego de aplicar métodos de la estadística descriptiva e inferencial de regresión y contraste de hipótesis, conllevaron a contrastar la hipótesis y obtener como conclusión principal que la innovación tecnológica mejora notablemente cuando la gestión escolar que interviene es de calidad.

El estudio realizado por Serrano (2017), titulado: Competencias claves de las direcciones escolares para un liderazgo eficaz en la UNED de Madrid España, tuvo como propósito identificar las competencias con mayor importancia que son necesarias, para conducir de forma profesional el liderazgo en una institución educativa. Se trató de una investigación descriptiva no experimental. La población y muestra estuvo integrada

por 21 directivos. Utilizó una combinación de técnicas: cuantitativa y cualitativa, referidas a la encuesta y la entrevista. Los instrumentos considerados fueron el cuestionario, la entrevista y grupos de discusión. Los resultados que se obtuvieron sobre las capacidades que un directivo debe contar: manejo de grupo, líder positivo, competencia profesional, resolutor de conflictos y planificador. Se concluye que el director debe liderar actividades de gestión orientadas a mejorar la innovación y los aprendizajes de los estudiantes.

Avilés y Cáceres (2017), La gestión educativa, las decisiones políticas y los Proyectos de innovación para el Cambio. Una relación intrínseca en la toma de decisiones en los centros escolares. Este artículo propone el empleo de la Metodología del Marco Lógico (MML) para lograr articular la gestión escolar con las políticas educativas nacionales y regionales de un país. Se concluye que teniendo el compromiso de todos los agentes involucrados se puede determinar los principales problemas de la administración y la innovación con el fin de aplicar la MML en la reconceptualización de ambos términos, la transformación de sus agentes y sus prácticas y la evaluación permanente de las mismas, con el fin de atender los problemas priorizados para alcanzar la calidad educativa.

En el contexto nacional, tenemos el estudio de Silva, (2022), denominada: Liderazgo directivo y gestión del cambio e innovación en una Institución Educativa de Villa El Salvador, cuyo propósito fue determinar la relación entre el liderazgo directivo y gestión del cambio e innovación. La metodología empleada es de tipo teórica o pura con diseño no experimental, transversal, correlacional. La población y muestra de tipo censal estuvo conformada por los 40 docentes. Como método de recojo de información se empleó la encuesta y como instrumento, el cuestionario para estudiar las variables: Liderazgo directivo y Gestión del cambio e innovación. Estos instrumentos fueron validados por juicio de expertos y su confiabilidad se determinó por el estándar Alpha de cronbach. Al observar los resultados obtenidos se concluyó que existe bajo nivel significativo entre el liderazgo directivo y la gestión del cambio y la innovación, debido a que no solo los espacios de reuniones planificadas son válidos, sino también es necesario saber con qué herramienta o metodología se puede conseguir cambiar las prácticas de los agentes educativos. En este caso el desconocimiento implica que la gestión de cambio e innovación no influya en la transformación de la escuela.

Gómez (2020), Gestión escolar: Factores de éxito y limitantes de la política pública

en cuatro escuelas de la UGEL 07 según encuesta censal de estudiantes 2012-2016. Esta tesis tiene como objetivo determinar qué aspectos favorecen y limitan la implementación de la política educativa de Gestión Escolar en 4 IIEE de la UGEL 07 de Lima y que se caracterizan por haber obtenido logros de aprendizaje en la evaluación censal. El estudio, de tipo descriptivo, cualitativo y exploratorio, utilizó técnicas como entrevistas, revisión documental y notas de campo, validadas de forma concurrente. La población incluyó 80 escuelas, de las cuales se seleccionaron 23 como muestra. Los resultados destacan que el liderazgo directivo es fundamental para la organización, el logro de metas y un clima institucional positivo. No obstante, se evidenciaron limitaciones como el escaso conocimiento sobre planificación y seguimiento de metas, una gestión del tiempo ineficiente que desmotiva a los docentes, y la falta de garantía en los procesos de acompañamiento pedagógico, lo que dificulta alcanzar los objetivos. Además, no se han creado espacios de participación constante para todos los actores educativos, dejando de lado especialmente a estudiantes y padres de familia.

El estudio, Gestión escolar y satisfacción del usuario en la Institución Educativa Pública 81764 de Huanchaco, realizado por Rodas (2020), se orientó a establecer la relación entre gestión escolar y la satisfacción del usuario en la escuela en mención. El estudio de tipo aplicado, empleó métodos cuantitativos, hipotético deductivos y un diseño descriptivo no experimental. La población estuvo conformada 270 alumnos y una muestra de 71 alumnos. Se utilizaron encuestas, las mismas que estaban validadas por juicios de expertos y confiabilidad según el estadístico de Alpha de Cronbach. Los resultados evidenciaron que existe una relación significativa entre gestión escolar y la satisfacción de los estudiantes. Se colige que existe una correlación positiva y significativa entre la gestión escolar y la satisfacción de los alumnos de la escuela N° 81764 en Huanchaco.

Huapaya (2019), Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. Este artículo de la Universidad Mayor de San Marcos tuvo como objetivo analizar la gestión por procesos en busca de mejorar los resultados de aprendizaje y por ende de la calidad educativa de nuestro país. Los estándares para medir esta calidad se realizaron a través de los indicadores determinados por la Norma ISO, por lo que se empleó un diseño de corte bibliográfico para analizar la selección de textos y concluir que es necesario transitar del enfoque funcional a una gestión por procesos que permita lograr resultados significativos en el cambio de paradigma de una nueva gestión.

El estudio, Desempeño directivo y liderazgo pedagógico en la gestión escolar centrada en los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL 05, realizado por Lizandro (2018), tuvo como propósito determinar el impacto del desempeño directivo y el liderazgo pedagógico en la gestión escolar. Se trató de un estudio cuantitativo básico, con diseño no experimental. La población estuvo conformada por 2566 y su muestra de 330. Utilizó como técnica e instrumento la encuesta, con una confiabilidad muy alta según el estadístico de Alpha de Cronbach. Los resultados del análisis de datos se basaron en el coeficiente de Nagelkerke = 0,559, que es una correlación del 55,9%. Según la curva de COR el área de influencia del desempeño directivo es del 72% y el área de dominio del liderazgo pedagógico es del 73%. Por lo tanto, se concluyó que el liderazgo escolar orientado al aprendizaje depende en gran medida del desempeño directivo y del liderazgo pedagógico, para mejorar los aprendizajes.

En otros estudios del contexto local, tenemos la tesis doctoral de Sánchez (2022), Propuesta de Innovación Tecnológica de control y Monitoreo para Optimizar la Labor Directiva de las Instituciones Educativas de UGEL Piura, cuya finalidad se centró en ofrecer innovación tecnológica en el ámbito del control y seguimiento para optimar la labor directiva. Se trató de un estudio básico con diseño no experimental y tipo transeccional. La población estuvo integrada por 378 directivos, de los cuales se tomó una muestra de 191 participantes. Utilizó como técnica la encuesta e instrumento, el cuestionario, hizo uso de la técnica de juicio de experto para darle validez a los instrumentos. Los resultados luego de aplicar métodos de análisis de datos concluyen que el 89.6% de los esfuerzos de gestión en el control y seguimiento de la innovación tecnológica se subordinan. Esto conlleva a contrastar la hipótesis y colegir que UGEL Piura debe garantizar un sistema que regule el monitoreo y acompañamiento a los directivos.

Franco (2018), en su tesis sobre el liderazgo directivo y su relación en la gestión educativa de instituciones educativas del cercado de la Urbanización El Chipe, Piura, 2018. Su propósito fue determinar la relación existente entre el liderazgo directivo y la gestión educativa, aplicada a escuelas del Cercado El Chipe en Piura durante el año 2017. La investigación es de tipo correlacional, con una población de 212 escuelas de la zona de las cuales se tomó una muestra de 132. Se empleó como técnica e instrumento la encuesta y el cuestionario, respectivamente. Su validez se determinó por el juicio de

expertos y su confiabilidad por los criterios de Alpha de cronbach. Luego de aplicar métodos de la estadística inferencial se obtienen resultados correlacionales, que permiten concluir que existe una alta relación entre el liderazgo directivo, en su dimensión de liderazgo transformacional, y la gestión educativa en instituciones educativas. Esto ayuda a las escuelas a elevar el compromiso de sus agentes educativos con el fin de enfrentar eficazmente los cambios estructurales que se dan permanente en la sociedad.

Del mismo modo Crisanto (2018), Gestión escolar bajo el modelo de calidad total y propuesta de un plan de mejora de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Bellavista. Tuvo como propósito describir una gestión escolar con el modelo de calidad total. La metodología de estudio fue de tipo descriptivo propositivo de campo bibliográfico-documental, y, con diseño no experimental y transversal. Se constituyó una población de 2972 personas que conforman la comunidad educativa de cuatro instituciones educativas, de las cuales se tomó a 150 sujetos. La técnica empleada fue la escala de actitudes y la encuesta y el instrumento fue un cuestionario con preguntas Likert. La validez estuvo a cargo de juicio de expertos y su confiabilidad por los criterios de Alpha de Cronbach. Con respecto a los resultados se concluye que existe un nivel regular en la gestión organizacional de las escuelas en estudio. Debido a diversos factores que van desde el desconocimiento de los instrumentos de gestión, la participación limitada de los agentes educativos, no existe una relación de identidad y compromiso, no se crean espacios de reflexión y comunicación oportuna sobre los resultados de aprendizaje. Todo esto es limitantes para el logro de los objetivos institucionales.

Cruz (2017), Análisis de liderazgo y su influencia en la gestión educativa de la I.E.P. Federico Villarreal de Talara, Piura. Tuvo como propósito estudiar de qué manera el liderazgo directivo influye en la gestión educativa de la escuela en cuestión. Se trató de un estudio de investigación de tipo básica, con diseño no experimental, correlacional causal y de corte transversal. La población estuvo constituida por el total de la comunidad educativa equivalente a 36 participantes, la misma que se convirtió en una muestra censal. Las técnicas empleadas fueron la encuesta, el Focus Group, la observación y la entrevista y se complementó con instrumentos como el cuestionario, la guía del Focus Group. Su validez se determinó por el juicio de expertos y su confiabilidad por los criterios de Alpha de Cronbach. Luego de analizar estadística

mente y dar una interpretación literal e inferencial de la información se obtuvo resultados correlacionales, concluyendo que el liderazgo transformacional influye significativamente en la gestión educativa de la escuela en estudio.

2.2 Referencial teórico

Cuando rastreamos el camino de la primera variable referida a la innovación podemos encontrarla en el sector empresarial, en el ámbito político, en lo social y en otros espacios donde va emergiendo como una posibilidad de desarrollo. Esto le atribuye el sentido de ubicuidad, pero no garantiza su univocidad lo que impide contar con una definición clara de innovación. En el Nuevo Manual de Oslo (2018) se muestra la evolución de la acepción de innovación centrada primero en la ciencia y la tecnología, luego en el mercado y posteriormente en las personas. Este último implica que los productos o procesos de una organización pueden sufrir cambios de forma independiente o mixta. El concepto de innovación está asociado al nivel de novedad que puede ser para la empresa u organización y al nivel de transformación que esa organización espera obtener a nivel interno o externo. Díaz, G. y Guambi, D., 2018 complementan la idea y señala que la innovación ayuda a estimular el desarrollo y crecimiento de una organización con el fin de hacerla perdurar en el tiempo ya que atiende a las demandas y exigencias del mercado con productos o servicios únicos que son imposibles de imitar, motivando la participación y generando contextos innovadores.

Definitivamente la innovación se abre camino en diversos espacios sin hacerse exclusiva de ninguna de ellas. Lo mismo sucede con la educación, que ya no se pertenece a sí misma, y necesita la intervención de diversas instancias públicas y privadas que coadyuven con acciones concretas de políticas públicas hasta las prácticas en las mismas escuelas que le permitan cumplir con los propósitos establecidos. Esto significa que para clarificar la innovación en el ámbito educativo es necesario comprender el propósito de la educación en los tiempos actuales.

Díaz Barriga, 2010, citado por Ortiz, E. F., 2019, señala que la información sobre la crisis de la educación es abundante y seguir abordándola resultaría tedioso. El hecho es que sería interesante preguntarse en qué momento los agentes educativos dialogan sobre proyectos, sobre la necesidad de la interdisciplinariedad, porque aquí conectaríamos el

concepto de innovación con el de novedad y/o transformación para dar solución a los problemas encontrados. Esto refuerza de manera esperanzadora que la educación es un medio para mejorar la calidad de vida de las personas y lograr el desarrollo sostenible de un país. Para esta concepción la innovación se convierte en un elemento clave y a través de acciones intencionales y planificadas, se puede buscar soluciones pertinentes a los problemas y contribuir a la transformación de las escuelas (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, 2018; UNESCO, 2016, citado por Gonzales, C. y Cruzat, M., 2019).

UNESCO, 2022 indica que la educación hasta el siglo XX estaba orientada a formar ciudadanos, dando especial énfasis en la cobertura del sistema educativo. Pero hoy después de la pandemia sabemos que nos espera un mañana con riesgos y desafíos distintos para el planeta; por ello, es relevante formar personas capaces de trabajar juntas de manera interdependiente y compartida; que en base al conocimiento y la innovación den aportes para la construcción de un mundo con justicia social, económica y medioambiental. Este mismo informe conceptúa a la innovación como fuente de aprendizaje de sus actores educativos quienes pueden experimentar, compartir, ampliar e inspirar en comunidad. Bajo esa orientación las innovaciones que surjan desde dentro de sus organizaciones y que permitan obtener resultados y describir sus procesos inmersos serán las más valiosas. Esas experiencias y prácticas siempre generarán otras innovaciones; y, los involucrados desde el diálogo y la reflexión permanentes, deberán revisar las normativas, las políticas y el sistema en general para lograr la contextualización y transformación del entorno.

Rama (2020) atribuye a la innovación educativa un carácter sistémico no lineal, que da respuesta a los problemas del entorno y casi siempre da un giro a la educación tradicional. Su intervención se da en diferentes ámbitos de los procesos educativos con el fin de lograr transformaciones. Esta idea se complementa con la de Rivas, A. 2017 quien la considera una fuerza vital que mueve las escuelas y hace que los sujetos tomen conciencia de las dificultades de la estructura tradicional para cambiarla y garantizar los aprendizajes de los estudiantes. Expresado, en otros términos, innovar es alterar los elementos de un orden escolar que apagan o limitan el deseo de aprender de los alumnos.

Las Naciones Unidas, 2020 da una responsabilidad mayor a la educación y ésta no solo es un derecho fundamental, sino que además habilita a otros derechos para conseguir la paz y lograr una sociedad justa, igualitaria e inclusiva. La experiencia

vivida en la pandemia reconoce que la crisis profundiza las brechas educativas y reduce las oportunidades de los más vulnerables; pero esa crisis también permite surgir a la innovación como una respuesta a los problemas existentes. Así la crisis es una posibilidad de educar y establece que la educación de calidad siempre estará ligada a una educación para todos sin distinción.

La innovación educativa también se conceptualiza a partir de los términos de cambio y mejora los mismos que de manera sistemática se integran en una práctica determinada considerando el conocimiento que genera la comunidad educativa. Por lo tanto, los cambios pueden darse en los procesos de enseñanza-aprendizaje, en la gestión, en la organización, de tal manera que la innovación no sólo se centre en el resultado sino que considere los procesos y cuyos integrantes desde una postura crítica reflexiva dialoguen sobre el camino llevado, las dificultades encontradas, la validez de las estrategias, el comportamiento de las personas de tal manera que se construya una visión vasta y se documente para la intervención en la continuidad de la innovación (Fernández, M., 2016, citado por Arancibia H. y Castillo P., 2018). Esta idea amplía la del Currículo Nacional de la Educación Básica, 2016 que centra a la innovación educativa principalmente en los resultados de los aprendizajes promoviéndose una educación ciudadana en respuesta a los desafíos actuales para garantizar el desarrollo sostenible e integral de los estudiantes.

El Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP) considera que la innovación educativa debe ser un camino para atender el gran desafío de la educación y lograr formar personas integralmente, que sean capaces de forjar una sociedad más humana, considerando la diversidad y la equidad en los cambios que se produzcan para bien de todos.

Según FONDEP, una escuela innovadora se caracteriza por fomentar una cultura de constante reflexión, donde la planificación de proyectos con objetivos claros y metas específicas permite responder a las necesidades de la comunidad educativa. Además, esta institución destaca que las iniciativas innovadoras no solo abordan problemas específicos de ciertas áreas del conocimiento, sino que buscan soluciones integrales para enfrentar desafíos más amplios y complejos dentro de la institución.

En este contexto, las innovaciones educativas promovidas por FONDEP presentan varias características distintivas. En primer lugar, integran estrategias, metodologías y técnicas novedosas tanto en la enseñanza como en la gestión escolar. Asimismo, se

orientan a obtener resultados concretos que puedan ser medidos cualitativa o cuantitativamente. Estas propuestas están alineadas con los objetivos del perfil de egreso establecido en el Currículo Nacional, contribuyendo a mejorar los procesos de enseñanza y fortaleciendo la cultura escolar.

Finalmente, se enfatiza la importancia de la sostenibilidad e institucionalización de los proyectos innovadores, asegurando que las mejoras implementadas se mantengan a largo plazo y se integren como parte esencial del funcionamiento de las instituciones educativas. De este modo, FONDEP resalta la relevancia de la innovación como una herramienta transformadora en el ámbito educativo.

En la RVM–N° 170 MINEDU-2019, se conceptualiza a la innovación educativa como el resultado que se obtiene a partir de la reflexión crítica de la práctica sobre los procesos de cambio que se quieren lograr para alcanzar la calidad educativa. Como tales deben dársele sostenibilidad y lograr su institucionalización.

UNESCO, 2016 indica que la innovación educativa es transversal y no es exclusiva de las aulas, sino también es un medio para mejorar los procesos que se dan en las escuelas. Si hay calidad en la organización escolar esta redundará en la calidad educativa. En este sentido, la innovación educativa debe estar fundamentada en la construcción de una cultura de la innovación, guiada por ciertos principios clave. Uno de ellos es situar el aprendizaje en el centro de las transformaciones, de manera que impacte positivamente en el entorno. Asimismo, el cambio debe abordarse mediante acciones planificadas y organizadas que tengan el potencial de influir en diversos espacios de la sociedad.

La innovación, según esta perspectiva, se concibe como un proceso que emerge de la interacción entre los miembros de la comunidad educativa, sustentado en la comunicación abierta, el diálogo y la negociación. En este proceso, los conocimientos previos son constantemente confrontados con nuevas experiencias, lo que permite un aprendizaje continuo. Además, las organizaciones escolares son vistas como sistemas dinámicos, capaces de reestructurarse y adaptarse a los cambios necesarios.

El acto de innovar implica también generar conocimiento mediante la sistematización de las prácticas educativas y la transformación de las mismas. Las escuelas, como parte de este enfoque, se caracterizan por ser organizaciones flexibles que promueven activamente la participación de todos sus miembros, fomentando un entorno propicio para la creatividad y la mejora continua.

Este enfoque integral de la innovación educativa resalta la importancia de construir entornos escolares donde la reflexión, el trabajo colaborativo y el compromiso con el aprendizaje sean elementos centrales para el desarrollo de una educación de calidad.

De esta manera la innovación es la consecuencia de un proceso social y permite que las personas transformen, se produzcan modificaciones materiales y simbólicas que se mantienen en la cultura organizacional y genere sujetos sociales que reflexionan sobre su práctica en todo momento.

En el marco de estas ideas de la UNESCO podemos decir que los procesos de planificación contextualizada se van a concretizar en el Proyecto educativo institucional (PEI) con el fin que haya claridad en los objetivos, las metas, la evaluación de los resultados y pueda lograrse a mediano o largo plazo la transformación de las prácticas y/o procesos de la organización. (Gonzales et al 2018, citados por Campoverde-Villacis, D. y Bravo-Peláez, N. (2021).

Llegando a algunas conclusiones, nos damos cuenta que es necesario comprender el propósito de la educación para poder entender a la innovación, pues ésta no se puede definir en sí misma sino a partir de los fines de la educación, que con el tiempo se han ido complejizando. Ahora, no solo se forma ciudadanos con prácticas sostenibles para el planeta, sino que es necesario educar personas integralmente que trabajen de manera interdependiente e interdisciplinaria; que formen redes humanas en la construcción de conocimiento dentro de una cultura innovadora y de aprendizaje, que atiendan los desafíos actuales con aportes en la construcción de una sociedad pacífica, con justicia social, igualdad económica e interesada en dar soluciones viables a los problemas medioambientales.

Entender este propósito implica orientar la innovación educativa hacia la imagen de una escuela deseada, hacia la producción de conocimiento, al cambio, a la transformación, a transitar de la realidad actual a la que se desea alcanzar; que emerge de manera transversal para realizar un corte en el tiempo y dar respuestas contextualizadas y pertinentes a los desafíos actuales y riesgos que amenazan el futuro de la humanidad. Asimismo, el resultado de la innovación no debe considerarse como prioridad sino es necesario entablar un diálogo reflexivo permanente sobre las dificultades y logros que se han ido dando en cada una de las fases de la innovación con el fin de tener un análisis profundo del camino y de la experiencia conseguida para sistematizar dicha información y convertirla en nuevo conocimiento para la comunidad

educativa. En síntesis, el eje de la innovación se centra en el aprendizaje y todo cambio, novedad que se dé en las prácticas, procesos o procedimientos tienen que transformar los aprendizajes.

Villa, A., 2019, resalta que la innovación está en relación directa con la identidad o la cultura de la Institución educativa. Por ello, es necesario preguntarnos ¿qué tipo de escuela somos? La respuesta se vincula con el tipo de líder que tiene la organización y si ésta se encamina al éxito. Cada centro es diferente y definir su identidad es fundamental para la mejora de la calidad educativa, nos indica lo que sí y no queremos para la institución educativa. Cada centro tiene un entorno específico, estudiantes con sus propias características, un contexto socioeconómico particular, una plana docente con sus propias características, recursos distintos, entre otros. Todo ello determina si es un centro de zona rural con dificultades económicas o de una zona urbana con mejores recursos. De ello queda claro que una escuela se construye partiendo del contexto y definiendo objetivos realistas modificando metodologías y la forma de organización que se lleva. Este diagnóstico es resultado del análisis situacional de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Otra pregunta es ¿qué escuela quiero ser? y proponer objetivos y metas claros a los que deben llegar. Esas son las finalidades del proyecto educativo institucional considerando las características del centro, las cuales nos llevarán a preguntarnos ¿qué necesidades tenemos? y se pueden determinar a través de cuestionarios o formularios de cada uno de los agentes educativos. Así nos daríamos cuenta de las necesidades de formación de los docentes, necesidades de una educación inclusiva u otros aspectos.

¿Cómo conseguimos ser lo que queremos ser? Después de establecer claramente cuáles son las necesidades se establece una estrategia conformada por los planes, por ejemplo, un proyecto de biblioteca para la mejora de comprensión de lectura con actividades diversas.

Estas preguntas que deducimos de Villa, A., 2019 sobre la identidad de una escuela nos llevarán a una escuela innovadora o de éxito, capaz de adaptarse a las características de sus estudiantes para ofrecerle a sus necesidades mediante un currículo de calidad ajustado a sus necesidades, desarrollado en un clima de confianza y seguridad mediante un profesorado motivado y formado y contando con la participación activa de las familias y demás actores educativos.

Por lo tanto, para alcanzar la innovación y el éxito en el ámbito educativo, es esencial

contar con un liderazgo profesional que inspire y guíe hacia objetivos claros y compartidos por toda la comunidad educativa. Esto implica fomentar comunidades de aprendizaje que promuevan el intercambio de conocimientos tanto individual como colectivamente, optimizando el uso de recursos y horarios de manera eficiente.

Además, las expectativas deben ser altas pero adaptadas a la realidad de cada contexto. Un clima de convivencia basado en el refuerzo positivo contribuye a un entorno de confianza y colaboración, mientras que la participación activa de las familias y otros actores educativos fortalece los lazos comunitarios.

La formación continua y de calidad para los docentes es clave, así como impulsar una transformación organizacional que fomente prácticas innovadoras. Finalmente, la evaluación constante de los planes y de quienes los implementan asegura un proceso de mejora continua que garantice resultados sostenibles y significativos.

La teoría establece ideas claras de la organización de una escuela, pero en la realidad estas son sistemas muy complejos que se muestran en muchos casos ineficaces e ineficientes en el cumplimiento de sus objetivos. Pascual (1988) sostiene que un proyecto de cambio educativo requiere, como base mínima, un clima organizativo adecuado, dado que la innovación está estrechamente vinculada a la organización escolar. Según su planteamiento, la innovación debe ser entendida desde dos perspectivas clave.

En primer lugar, como una categoría social que integra a todos los actores educativos, trascendiendo las coyunturas de poder del momento. Para que la innovación sea efectiva y relevante, los procesos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación deben estar alineados con las necesidades de la comunidad educativa.

En segundo lugar, la innovación implica una visión utópica que identifica lo que debe transformarse. Desde una postura reflexiva y crítica, rompe con las prácticas tradicionales que, aunque consideradas normales, ya no responden a las exigencias actuales. Este enfoque busca cuestionar y rediseñar los elementos establecidos en favor de un cambio significativo y sostenible.

Carr y Kemmis, 1986, citado por Pascual, 1988, proponen tres criterios clave para evaluar una práctica innovadora. El primero es el de eficacia y funcionalidad, que considera si la innovación fomenta el cambio y logra los objetivos establecidos. El segundo se centra en la práctica educativa, evaluando si genera mejoras significativas en las dinámicas de docentes, estudiantes y escuelas. Finalmente, los criterios sociales

e ideológicos analizan si los proyectos innovadores promueven cambios sociales y fomentan la equidad. Estos enfoques interrelacionados aseguran que la innovación sea integral y significativa.

Según Berrío, Angulo y Gil, 2013, citados por Romero, 2018 centran a la innovación en la teoría del conocimiento organizacional en la cual se moviliza e interrelaciona el conocimiento tácito con el explícito en los niveles individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Es decir, las escuelas deben responder con innovaciones que incluyen procesos de reflexión a sus demandas y necesidades propias de la sociedad del conocimiento.

Al iniciar el análisis de la segunda variable, es relevante comprender el concepto de "gestión" en su sentido más amplio. Según Corominas y Pascual (1984) señalan que "gestión" deriva de la raíz latina «gesto» compuesta de «gestos» referida a la actitud o movimiento del cuerpo, significado que no refleja el carácter activo de la gestión. También, es un participio del verbo «gerere» que significa ejecutar o llevar a cabo una acción, iniciar una guerra, guiar un grupo. A partir de esta etimología Huergo (2017) señala que gestión se vincula a estrategias planteadas para derrotar al enemigo.

Una segunda etimología de Pascual, R. (1988) sobre gestión señala que viene de "gestio-onis" referida a la acción o realización de un proyecto o un asunto. También se relaciona con gesta que hace alusión a historia o identidad de una sociedad, organización o institución.

En ambas etimologías gestión está relacionada a la acción e implica un desafío permanente donde cada gestión responde a contextos e instituciones o personas distintas. Es decir, no existen recetas, ni acciones repetitivas; sino es necesario actuar de manera creativa generando procesos colectivos que consideren las vivencias o situaciones actuales que se han convertido en la identidad o historia de una organización.

La noción de gestión ha seguido su camino transitando por las ideas de la industrialización para buscar la optimización de los recursos y mejorar la productividad a menor costo; ha seguido con el capitalismo y el neoliberalismo imperante, que han logrado acentuar la inequidad en la educación. Frente a ello, en el Foro mundial de educación, celebrado en Brasil (2002) se da una nueva visión de la escuela más humanista, inclusiva, flexible, autónoma y solidaria, donde el ser humano sea el centro del cambio y desarrollo de un país. Las instituciones educativas entran en procesos de

descentralización que implica una nueva gestión donde la mejora administrativa repercute en la transformación de las formas de enseñar y aprender y donde exista compromiso de sus actores con el funcionamiento y los resultados del ejercicio institucional.

Desde esta perspectiva el cambio educativo depende del modo de actuar de los agentes educativos; y a partir de ello, como señala Campo (2001) las instituciones deben desarrollar competencias colectivas, producto de las interrelaciones competentes entre las personas y la competencia individual en el logro de los objetivos institucionales. Asimismo, la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI, 1999-2001) resalta que la educación no solo debe desarrollar capacidades básicas de las personas sino debe fortalecer las competencias de la creatividad y la innovación aunado a un perfil ético y ciudadano en el cuidado del medio ambiente y de los derechos.

En este camino las teorías actuales relacionan a la gestión con el aprendizaje, es decir, en palabras de Senge (1990), las escuelas deben ser organizaciones inteligentes o pensantes conscientes de la realidad en que se encuentran y de las opciones que tienen para transformarla; por lo tanto, como señala Garant, (2002) y Hargreaves (2003) las organizaciones deben estar constantemente aprendiendo, innovando y respondiendo de manera creativa a las demandas y desafíos del contexto. Bolívar (2001) atribuye la necesidad de aprender y reflexionar en el trabajo colegiado de todos sus integrantes, donde en conjunto se procese la información y se tomen decisiones conjuntas en la resolución de los problemas.

Como se ha venido desarrollando en el acápite anterior la gestión cobra relevancia en el manejo no solo del sistema educativo sino también de las escuelas y las aulas. La Ley General de Educación (2003) caracteriza a la gestión del sistema educativo como descentralizada, simplificada, participativa y flexible. Es decir, la gestión educativa está vinculada a nivel macro con las políticas educativas mientras que la gestión escolar es a nivel micro de cómo se organizan las escuelas, contiene la administración educativa; y, la forma como se gestione dará lugar a una organización, política y cultura escolar (Schmelkes, 2000).

Con respecto a la gestión escolar y pedagógica, Sandoval (2000) manifiesta que las políticas educativas actuales evidencian como la gestión aplica ciertas características de lo empresarial a la escuela y se da relevancia al trabajo de equipo, al trabajo cooperativo,

la realización personal y profesional, la autonomía para la toma de decisiones; además que se da importancia a la acción colectiva de los diferentes actores educativos en la administración y la realización de proyectos específicos para mejorar la calidad del servicio educativo. Este tipo de gestión instrumental se convierte en una alternativa organizativa para las escuelas del siglo XXI.

En cuanto al modelo de gestión, este depende de las necesidades de la sociedad en un periodo histórico determinado, y reflejan una comprensión de la realidad y de sus procesos sociales, como el papel que en ellos desempeñan los sujetos y directivos. En este sentido, Cassasus (2000) propone siete modelos o visiones de la gestión que se han desarrollado en América Latina y que de alguna manera superan las limitaciones de la gestión precedente pero que no excluyen por completo a las anteriores experiencias. Estos siete modelos de gestión propuestos por Cassasus presentan un marco evolutivo para la educación en América Latina. El esquema detallado que resume esta información puede encontrarse en el Anexo A.

En primer lugar, el Modelo Normativo, predominante durante las décadas de 1950 y 1960, se basaba en una planificación lineal orientada hacia un futuro cierto y alcanzable. Este modelo respondía a una estructura organizativa verticalista y daba prioridad al crecimiento cuantitativo del sistema educativo, centrándose en aumentar la cobertura. Sin embargo, su principal limitación fue no considerar adecuadamente los cambios sociales del entorno.

Por otro lado, el Modelo Prospectivo, introducido en los años 70, adoptó un enfoque más flexible frente a la incertidumbre del futuro. Este modelo promovió profundas reformas educativas en países como Chile, Cuba, Colombia, Perú y Nicaragua. Estas iniciativas fomentaron organizaciones más flexibles y abiertas al cambio, lo que permitió construir futuros alternativos y abordar aspectos cualitativos de la educación.

A principios de los años 80 surge el Modelo Estratégico, que combina una planificación estratégica con una perspectiva táctica. Este enfoque integró recursos humanos, técnicos, materiales y financieros, y utilizó herramientas como el análisis FODA para abordar la misión y visión de las instituciones educativas de manera más integral.

Posteriormente, en los años 80, se desarrolló el Modelo Estratégico Situacional, que introdujo una dimensión situacional en la planificación estratégica. Este enfoque se centró en abordar los problemas desde una perspectiva cambiante, promoviendo la descentralización de la educación y la creación de nuevas unidades de planificación.

En los años 90, el Modelo de Calidad Total adoptó una visión basada en la mejora continua, el control de calidad y la satisfacción de las necesidades de los usuarios. Influído por las ideas de Juran (1998), este modelo buscó optimizar los procesos educativos mediante la reducción de burocracia y costos, fomentando el aprendizaje continuo y aumentando la flexibilidad administrativa.

Hacia mediados de los años 90, el Modelo de Reingeniería respondió a las exigencias de un entorno globalizado y competitivo. Este modelo impulsó cambios profundos en los procesos educativos, proponiendo una reconceptualización que diera lugar a un nuevo paradigma de aprendizaje, adaptado a las necesidades emergentes.

Finalmente, en la segunda mitad de los años 90, el Modelo Comunicacional resaltó la importancia del lenguaje y la comunicación como herramientas clave para coordinar acciones. Este enfoque promovió la gestión participativa y el trabajo colaborativo, con líderes que delegan funciones y fomentan acuerdos corporativos en un marco de responsabilidad compartida.

Estos modelos, más que etapas aisladas, representan un marco acumulativo que permite a los gestores educativos combinar estrategias para abordar los retos actuales, integrando lo mejor de cada enfoque en función de las necesidades contemporáneas. Por lo tanto, la transformación de las escuelas en la actualidad exige de nuevos modelos que no tienen que funcionar como recetas sino como marcos que orientan el trabajo de los directivos donde la innovación se convierta en uno de sus procesos primordiales para la acción y la toma de decisiones. De esta manera han surgido modelos alternativos que valoran la descentralización y dan apertura a espacios reflexivos para articular las políticas educativas a las necesidades del contexto. Se muestra interés por los procesos estratégicos que integran lo pedagógico a lo institucional.

Esta visión de mejora continua se articula con la innovación para dar soluciones creativas a los problemas de las Instituciones educativas. Pilar Pozner (2003) plantea que la gestión estratégica abarca la organización del sistema educativo y de la organización escolar, teniendo como fundamento la planeación estratégica situacional y transformacional donde los actores vivencian un análisis reflexivo de la realidad para superar las barreras encontradas y ser capaces de proponer cambios en los procesos, planes estratégicos en las diferentes dimensiones que componen una organización. En la actualidad una escuela no puede adoptar modelos o seguir recetas de gestión escolar, las acciones que ésta determine deberán promover el desarrollo de competencias adecuadas

que permitan formar comunidades profesionales de aprendizaje para determinar las soluciones a los problemas del entorno y lograr los objetivos institucionales.

La Ley de Educación centra su objetivo en la formación integral de las personas. Ello significa que la gestión escolar debe orientarse a un concepto integrador que responda a sus objetivos. En este sentido, Navarro, (2002) plantea que la gestión escolar se debe definir desde sus diversos ámbitos y dimensiones. La gestión tiende a ser compleja y lo que más se acerca es considerarla como un medio o alternativa que toma el directivo o líder para construir proyectos específicos que a base del trabajo cooperativo permita atender las políticas educativas centradas en la mejora de la calidad educativa. Así mismo, concluye que la gestión escolar considera tres aspectos fundamentales, referidos a la gestión que prevalece lo administrativo y da énfasis a lo organizacional, dando importancia a la conducción o coordinación de las acciones para lograr los objetivos institucionales; a la gestión que atiende los procesos, las acciones cotidianas que construyen las personas junto a la cultura escolar; y, por último, el fin de la gestión escolar se centra en los aprendizajes que genera la escuela. Estos tres aspectos conforman una visión integradora de la gestión escolar y deben ser evaluados desde una perspectiva reflexiva que permita conocer y entender la escuela como un sistema complejo capaz de transformarse.

MINEDU (2023) define a la gestión escolar como un conjunto de procesos administrativos y estrategias de liderazgo ejercido por la o el director/a, que busca lograr el desarrollo integral de las y los estudiantes de una IE y garantizar su acceso a la Educación Básica hasta su culminación. UNESCO (2011) considera la gestión educativa como una organización sistémica conformada por cuatro dimensiones que actúan en sinergia y de manera interconectada en el quehacer diario de la escuela. El modelo de gestión estratégica considera diversos elementos internos y externos que convergen para garantizar un servicio educativo de calidad. Entre ellos se encuentran aspectos institucionales, administrativos, pedagógicos y comunitarios, cada uno con un enfoque específico que contribuye al logro de los objetivos educativos. El esquema detallado que resume esta información puede encontrarse en el Anexo B.

En el ámbito institucional, se destaca la importancia de la estructura organizativa de la escuela, incluyendo las funciones y responsabilidades asignadas a los distintos actores. Este aspecto enfatiza las interrelaciones que se establecen entre ellos, las decisiones que toman, así como sus costumbres y cultura organizacional.

Desde la perspectiva administrativa, el modelo se enfoca en la gestión de recursos económicos, materiales y humanos, junto con la supervisión de procesos técnicos, la optimización del tiempo, las condiciones de seguridad e higiene, y el control efectivo de la información. Además, incluye el cumplimiento de la normativa vigente y la supervisión de las funciones asignadas.

La dimensión pedagógica aborda las decisiones educativas y metodológicas, dando prioridad a la planificación, la evaluación y la certificación, todas ellas alineadas con el Currículo Nacional. También promueve el desarrollo de prácticas docentes innovadoras y fomenta la actualización profesional y el crecimiento personal de los educadores.

El Ministerio de Educación incorpora una dimensión comunitaria que busca responder a las necesidades locales, fortaleciendo las relaciones entre la escuela y su entorno. Este enfoque incluye la organización comunitaria, el establecimiento de redes de apoyo y la implementación de estrategias de comunicación efectiva con la comunidad, incluyendo el uso de redes sociales y otros medios para proyectar una imagen institucional positiva.

En el Perú, el enfoque de gestión educativa se orienta al logro de aprendizajes y a la reducción de las brechas de desigualdad educativa; es decir, se enfoca a obtener resultados de calidad. Esta mejora es gradual y permanente hasta alcanzar el nivel deseado de formación y permita a las personas comprender los desafíos del desarrollo humano, practicar una ciudadanía activa y tener disposición para aprender a lo largo de la vida. Así mismo, las políticas educativas deben ser sostenibles en el tiempo, con el fin de promover una gestión educativa eficaz y eficiente que evalúe continuamente los resultados hasta procurar brindar servicios educativos de calidad para los estudiantes en sus respectivas regiones. (RM. N° 263-2021-MINEDU)

El Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDD) destaca la importancia del liderazgo y la gestión escolar como pilares para el adecuado funcionamiento de las instituciones educativas y la mejora constante de su calidad. Este documento presenta al directivo como un líder tanto pedagógico como administrativo, encargado de orientar el desarrollo institucional mediante una visión estratégica. Su labor va más allá de tomar decisiones, ya que también debe motivar a la comunidad educativa, optimizar la utilización de recursos y promover un ambiente favorable para el aprendizaje y el crecimiento integral de los estudiantes.

Además, el directivo tiene la responsabilidad de liderar procesos innovadores,

asegurando que las estrategias pedagógicas sean pertinentes y se adapten a las particularidades del entorno escolar. Esto implica incentivar el trabajo colaborativo entre docentes, familias y demás actores educativos, así como mantener una comunicación efectiva y transparente. Su liderazgo debe ser participativo e inclusivo, enfocado en generar confianza y fortalecer el compromiso de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Como vemos la gestión escolar va a depender del liderazgo que los directivos desarrollen en sus escuelas; y en nuestro país, los docentes que desempeñan cargos directivos suelen formarse en el camino, a partir de su experiencia y disposición personal. Situación que acarrea muchas dificultades en la gestión de las escuelas, más aún cuando se entiende equivocadamente que la gestión corresponde solo al directivo; sin considerar que para transformar los procesos de enseñanza- aprendizaje se necesita que todos los integrantes de una organización tengan compromiso y liderazgo en la gestión.

Hargreaves, Andy y Fullan, Michael (2014) consideran que los docentes se centran en objetivos básicos como mantener la disciplina en aula y mejorar los resultados de las evaluaciones en matemáticas y comunicación, pero si a esos maestros se les pide desarrollar la innovación y la creatividad para entender las economías del siglo XXI o que sean capaces de emplear eficazmente las evaluaciones diagnósticas para atender de manera diferenciada a los estudiantes, es muy probable que tengan muchas dificultades en sus planes de acción. Lo ideal es aportar a la innovación desde la gestión escolar y que el personal se sienta motivado por ser parte esencial de la organización. Esto implica que los líderes educativos construyan estrategias para generar comunidades profesionales de aprendizaje con altas expectativas para el logro de las metas y objetivos.

El Ministerio de educación estableció los compromisos de gestión escolar (CGE) con el Decreto Supremo N° 006-2021 y la RM N° 189-2021. A partir de esta normativa se ha presentado una Guía para la gestión escolar. En este documento se considera a los compromisos como estándares de calidad que materializan la definición, dimensiones y propósito de la gestión escolar. Estos compromisos traducidos en indicadores y prácticas de gestión buscan cumplir con dos propósitos principales de la Gestión escolar: el desarrollo integral de las y los estudiantes y el acceso al sistema educativo hasta la culminación de su educación básica. Existen cinco compromisos de gestión, agrupados

por resultados y de condiciones que se pueden visualizar en el Anexo C.

Los compromisos de gestión orientados a resultados están diseñados para establecer los logros prioritarios que las instituciones educativas deben alcanzar. Estos compromisos cuentan con indicadores que facilitan a la comunidad educativa el seguimiento y la evaluación de los resultados obtenidos en la gestión escolar. Asimismo, los compromisos de gestión escolar enfocados en las condiciones definen los escenarios necesarios para cumplir con los objetivos establecidos en los compromisos de resultados, particularmente en los CGE 01 y 02. Por otra parte, garantizar el cumplimiento de las prácticas de gestión asociadas a los compromisos 03, 04 y 05 es fundamental para asegurar las condiciones que permitan el adecuado funcionamiento de la institución educativa.

De acuerdo con la "Guía para la Gestión Escolar" elaborada por el Ministerio de Educación, las dimensiones y compromisos de la gestión escolar estructuran la organización interna de las escuelas. En este contexto, el director desempeña un papel central en la dimensión estratégica, liderando las metas y objetivos institucionales. La gestión administrativa, por su parte, recae en la organización de condiciones operativas necesarias para el adecuado funcionamiento de la institución. En cuanto a la dimensión pedagógica, se pone énfasis en los procesos de enseñanza y aprendizaje, incluyendo la planificación, el monitoreo y la evaluación continua. Finalmente, la dimensión comunitaria está orientada a fortalecer las relaciones entre la escuela y su entorno, promoviendo un clima positivo y la participación activa de todos los actores educativos.

A esta estructura se suman los comités intersectoriales: de alimentación escolar (se forma sobre la base del comité de condiciones operativas) y el de intervención frente hostigamiento sexual (comité del bienestar escolar).

La IE. podrá cumplir con las prácticas de los CGE, dando cumplimiento a cada una de las funciones de los comités a partir del trabajo de equipo y la reflexión permanente que los lleve a la toma de decisiones pertinentes.

De acuerdo a la bibliografía revisada se puede arribar a ideas claras sobre la innovación y la gestión escolar. Evidentemente, vivimos en un contexto de incertidumbre e inseguridad; caracterizado por una vorágine de información y de cambios tecnológicos que en poco tiempo quedan obsoletos. Frente a ello, surgen nuevos desafíos y la educación los asume con estándares de calidad y evaluación donde el ser humano es el eje central de las organizaciones educativas. Esto exige acción

constante por parte del líder, quien debe tener un estilo abierto y democrático que apueste por el diálogo, la escucha y su capacidad reflexiva para asumir el error como una oportunidad de aprendizaje.

La innovación y la gestión escolar desarrollan procesos y ambas responden a los desafíos y propósitos de la educación, por lo tanto, se debe fomentar un liderazgo integrado en el que sus actores compartan valores, símbolos, actitudes, preocupaciones y construyan una identidad organizativa. Esto le llevara a proponer estrategias que le permitan proyectarse horizontalmente desde la dirección hacia todos los actores educativos. Es decir, es necesaria una gestión más distributiva y dirigida a la innovación como lo propone el liderazgo transformacional. La innovación busca el desarrollo del conocimiento colectivo y garantiza la participación e inclusión de todos los colaboradores; además, se centra en la calidad de los procesos en los que se realizará la mejora educativa. Este aspecto es importante para la gestión ya que el directivo es quien impulsa los cambios o las innovaciones en contextos concretos, a partir de la planificación, la administración y la evaluación de los procesos; alineando en ellos la definición, las dimensiones y los compromisos de gestión escolar.

Esta tarea requiere que los actores educativos trabajen en los compromisos de gestión, descritos en indicadores o prácticas para obtener resultados en la formación integral de los estudiantes y la culminación de la educación básica regular. De esta manera, la gestión escolar de un buen directivo con visión innovadora fortalece los vínculos entre la escuela, comunidad, autoridades locales y la población civil, generando comunidades educadoras comprometidas con los desafíos educativos y sociales.

Por lo tanto, la gestión exige cambio educativo, donde las escuelas diseñen estrategias pedagógicas y administrativas en función del contexto y considere las necesidades reales de los estudiantes para poder brindar una educación de calidad e igualdad de oportunidades. Esto será posible si la gestión de las escuelas fomenta relaciones de apoyo mutuo con sus comunidades y avanza gradualmente en un ciclo de innovación continua para aprender y desaprender en el trayecto de las prácticas y la elaboración de conocimiento colaborativo.

III. MÉTODOS

El presente trabajo académico corresponde a una investigación básica o pura; y, a partir del análisis y la reflexión se ha establecido como propósito descubrir teorías y conocimientos innovadores que contribuyan al desarrollo científico (Esteban, 2018 y Niño, 2011). El enfoque empleado es de una investigación cualitativa, orientada a recoger información de diversas fuentes. Con respecto a los objetivos es de tipo descriptivo para poder conocer la realidad como objeto de estudio, es decir, estudiar con profundidad de qué manera la innovación educativa contribuye a mejorar los procesos de la gestión escolar. De este modo se observa la realidad tal y como es para llegar a una descripción profunda de un determinado fenómeno (Ñaupas et al, 2014).

La técnica de recolección de información es documental, acudiendo a diversas fuentes válidas ya sean escritas o de la web, como trabajos de investigación, revistas científicas, artículos periodísticos, entre otros, que sirvieron para construir el marco teórico y conceptual de la investigación relacionada a cómo la innovación educativa contribuye a mejorar los procesos de la gestión escolar. Se revisaron un promedio de 30 documentos, de los cuales 5 fueron libros electrónicos, 10 fueron tesis y el resto artículos de revistas; y, a tendiendo a un criterio de priorización se seleccionaron de acuerdo al año de publicación de documentos como tesis y artículos para los antecedentes. En el caso del marco teórico se incluyeron textos y otras revistas indexadas. Para este trabajo se acudió al Google académico y a portales como: Dialnet, Scopus, Redalyc, Scielo, ProQuest, Alicia Concytec, EBSCOhost, Gale Academic Onefile, ERIC, que se convirtieron en los principales buscadores de la investigación. Luego para el procesamiento de información se aplicó la técnica de la triangulación, es decir se contrastó la información vertida por los autores leídos. Asimismo, se han priorizado las fuentes primarias y las referencias se han citado según las normas APA de la séptima edición.

De ello se obtiene como resultados confiables y de acuerdo a las coincidencias se define la innovación como un proceso continuo de cambio y mejora de los procesos y prácticas en la gestión educativa considerando como referentes los propósitos y desafíos de la educación y la calidad educativa.

IV. CONCLUSIONES

En función del análisis y reflexión realizados de las diferentes investigaciones, plantamos las siguientes conclusiones:

- Respecto al objetivo general, concluimos que la innovación es importante porque promueve cambios significativos en los procesos y prácticas de la gestión escolar. Debido a que la innovación genera espacios de análisis y reflexión profunda de la realidad que se pretende cambiar o mejorar, en función de las necesidades y desafíos institucionales; repercutiendo, de esta manera en los logros de aprendizaje y en la mejora de la calidad educativa.

- En relación al primer objetivo específico, los referentes teóricos conceptúan a la innovación como un elemento emergente que contribuye al cambio o desarrollo del ámbito en que se aplica. Su intervención dinámica y social en los distintos ámbitos de lo institucional, pedagógico, comunitario y administrativo la relacionan con la teoría del conocimiento organizacional de la escuela, caracterizándose por gestionar el aprendizaje colectivo y el diseño de estrategias transformadoras de la realidad. Asimismo, la innovación exige que los involucrados, desde una visión democrática y reflexiva revisen las normativas, las políticas y el sistema en general para lograr la contextualización y transformación del entorno con la generación de nuevo conocimiento. Por lo tanto, comprender la innovación educativa implica esclarecer el propósito de la educación; el cual se orienta, principalmente a la mejora de la calidad de vida de las personas y al desarrollo sostenible de un mundo con justicia social, económica y medio ambiental.

- Los referentes teóricos definen a la gestión escolar como un proceso dinámico y flexible que reflejan la misión, visión y principios de una organización con el fin de cumplir objetivos y metas, a través de un trabajo colaborativo y liderazgo pertinente. El vínculo armonioso entre la gestión escolar, los objetivos organizacionales y las necesidades de los estudiantes garantiza una cultura organizativa que proporciona medios para el análisis y evaluación continua de la calidad educativa. Así, la escuela debe promover una gestión estratégica y de procesos centrada en las dimensiones de lo pedagógico, lo institucional, lo comunitario y administrativo; es decir, una escuela que trascienda para

todos, a través de procesos de mejora a corto y largo plazo.

- La innovación es necesaria porque contribuye a mejorar prácticas y procesos de la gestión escolar. Es decir, la innovación como acción reflexiva y organizada desarrolla un plan estratégico que garantiza la construcción de una organización o comunidad de aprendizaje en los gestores educativos. La innovación da herramientas a la gestión escolar para que sus directivos gestionen los procesos de cambio y desde el plano territorial, socioeconómico y cultural rompa con las prácticas tradicionales y oriente la construcción de prácticas sostenibles que vinculan el pasado, el presente y el futuro de la organización para diagnosticar los problemas y mejorar los procesos de gestión escolar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arancibia, H., & Castillo, P. (2018). *La innovación educativa en la escuela: Conceptualización y experiencias en América Latina*. En Fernández, M., *Perspectivas críticas sobre la innovación educativa*. Santiago: Editorial Universitaria.
- Avilés, D., & Cáceres, M. L. (2017). La gestión educativa, las decisiones políticas y los proyectos de innovación para el cambio: Una relación intrínseca en la toma de decisiones en los centros escolares. *Revista de Educación, Cooperación y Bienestar Social*, 13, 45-52. Recuperado de <https://www.revistadecooperacion.com/numero13/013-05.pdf>
- Belletich, E. (09 enero, 2023). *Para construir un país equitativo, debe haber continuidad en la educación*.
<https://www.udep.edu.pe/hoy/2023/01/para-construir-un-pais-equitativo-debe-haber-continuidad-en-la-educacion/>
- Bolívar, A. (2001) La dirección como agente promotor de la innovación curricular.
https://www.researchgate.net/profile/Antonio-Bolivar/publication/293158179_La_direccion_como_agente_promotor_de_la_innovacion_curricular/links/56b5e69e08aebbd1a79b799/La-direccion-como-agente-promotor-de-la-innovacion-curricular.pdf
- Bustamante, M. (2020). *Calidad de gestión escolar y su influencia en la innovación tecnológica integral en instituciones de educación superior en Ecuador* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Piura, Perú. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/71010>
- Campo, A. (2001). Convivencia y organización escolar. En *Revista Cuadernos de Pedagogía*, N° 304.
- Campoverde-Villacis, D. y Bravo-Peláez, N. (2021) La eficiencia de la gestión educativa y su impacto en la innovación del docente de la Institución Bárbara Alfaro. *Revista Digital Publisher*. 6(2), [140-154].
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897392>
- Casassus, J. (2000) Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B).
https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/546118/mod_resource/content/1/GE.JUAN.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). El desafío social en tiempos del covid-19. Informe Especial covid19, Núm. 3.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/45527-desafio-social-tiempos-covid-19>
- Congreso de la República del Perú. (2003). *Ley N° 28044, Ley General de Educación*. Lima: Congreso de la República del Perú.
https://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- Consejo Nacional de Educación. (2020). *Proyecto Educativo Nacional al 2036: El reto de la ciudadanía plena*. Lima: CNE. <https://www.gob.pe/cne>
- Corominas, J. y Pascual J. A. (1984). *Diccionario crítico etimológico*. Madrid: Gredos.

- Crisanto, E. del P. (2018). *Gestión escolar bajo el modelo de calidad total y propuesta de un plan de mejora de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Bellavista* (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo, Piura, Perú. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/28884>
- Cruz, D. P. (2017). *Análisis de liderazgo y su influencia en la gestión educativa de la I.E.P. Federico Villarreal de Talara, Piura* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Piura, Perú. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/12306>
- Deza, R. Defensoría del Pueblo (2022). Informe de Adjuntía N° 05-2022 El derecho de acceso a una Educación de calidad durante la pandemia por el COVID-19. <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2022/07/Informe-de-Adjuntia-5-2022-DP-AAE-Derecho-de-acceso-a-educacion-de-calidad-durante-la-pandemia.pdf>
- Díaz, G. y Guambi, D. 2018. La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. INNOVA Research Journal. Vol 3, N°. 10 <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/843>
- Dussel, I., Ferrante, P., & Pulfer, D. (Comps.). (2020). *Pensar la educación en tiempos de pandemia: Entre la emergencia, el compromiso y la espera*. UNIPE: Editorial Universitaria.
- Esteban, N. (2018). Tipos de investigación. <http://repositorio.usdg.edu.pe/handle/USDG/34>
- Garant, M. (2003). Pilotaje y acompañamiento de la innovación en un establecimiento escolar. Revista: Pensamiento educativo. <https://pensamientoeducativo.uc.cl/index.php/pel/article/view/26459/21261>
- Gobierno Regional de Piura. (2023). *Proyecto Educativo Regional de Piura al 2036*. Gobierno Regional de Piura. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/regionpiura/informes-publicaciones/4851565-proyecto-educativo-regional-piura-2036>
- Gómez, M. P. (2020). *Gestión escolar: Factores de éxito y limitantes de la política pública en cuatro escuelas de la UGEL 07 según Encuesta Censal de Estudiantes 2012-2016* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/17316>
- Gonzales, C., & Cruzat, M. (2019). *La innovación educativa como herramienta para la transformación escolar: análisis de experiencias en América Latina*. En CEPAL y UNESCO, *Educación y políticas públicas: desafíos y perspectivas para América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana FONDEP (2021) Introducción a la innovación educativa, https://www.fondep.gob.pe/wp-content/uploads/2021/10/091121_CURSO-MOOC-INTRO-INNOVACION-EDUCATIVA_v-final-baja.pdf
- Foro Mundial de Educación. (2002). *Declaración de Dakar: Educación para todos: Cumpliendo nuestras promesas*. Brasil: UNESCO https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000121147_spa
- Franco, M. S. (2018). *El liderazgo directivo y su relación en la gestión educativa de instituciones educativas del cercado de la Urbanización El Chipe, Piura, 2018* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Piura, Perú. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/28886>

- Hargreaves, Andy y Fullan, Michael. (2014). *Capital profesional*. Madrid, España: Morata.
- Huapaya, Y. A. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 243-261. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062656>
- Huapaya, C. (2019). *Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Huergo, J. (2017). Gestión-Jorge Huergo. Obtenido de Gestión-Jorge Huergo. <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- Lamiña, M. (2020). *El liderazgo pedagógico hacia la mejora de la calidad de los aprendizajes* (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7928>
- Lizandro, R. (2018). *Desempeño directivo y liderazgo pedagógico en la gestión escolar centrada en los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL 05* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/37006>
- Lozada, L. (2023) Piura: Una región a la espera de liderazgo. *Revista Intercambio*, N° 60. <https://intercambio.pe/piura-region-liderazgo/>
- Ministerio de Educación del Perú. (2016). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Lima: MINEDU. <https://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-de-la-educacion-basica.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo: Directivos construyendo escuela*. Lima: MINEDU. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/3707/Marco%20de%20Buen%20Desempe%C3%B1o%20del%20Directivo%20directivos%20construyendo%20escuela.pdf?sequence=1>
- Ministerio de Educación del Perú. (2021). *Decreto Supremo N° 006-2021: Aprueba el Reglamento de la Ley N° 31047, que establece medidas para promover el acceso a la educación y la atención educativa a la población afectada por la pandemia*. Lima: MINEDU. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/2032745-006-2021-minedu>
- Mayorga, R. y Pascual, J. (2019) Innovación educativa y producción de identidades: el caso del Programa Interdisciplinario de Investigación Escolar. *Educação e Pesquisa*, Volumen:49, 1-19. <https://doi.org/10.1590/S1678-4634201945194287>
- Mesa de Concertación para la lucha contra la pobreza (2019). Taller de consulta participativa y diálogo para la formulación del Plan Educativa Nacional al 2036. <https://www.mesadeconcertacion.org.pe/noticias/piura/reunion-del-proyecto-educativo-nacional-d-pen-2036>
- Ministerio de Educación MINEDU, 2023. Cartilla sobre Lineamientos y compromisos de gestión escolar. <https://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2023/01/LINEAMIENTOS-Y-COMPROMISOS-DE-GE.pdf>
- Ministerio de Educación MINEDU, 2016. Currículo Nacional de Educación Básica

<http://www.minedu.gob.pe/curriculo/>

- Ministerio de Educación del Perú. (2019). *Resolución Viceministerial N° 170-2019-MINEDU. Orientaciones para la gestión de la innovación educativa en las instituciones educativas públicas de educación básica*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú. (2021). *Resolución Ministerial N° 263-2021-MINEDU: Lineamientos que establecen las condiciones básicas para la provisión de servicios educativos de educación básica*. Lima: MINEDU. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/2034571-263-2021-minedu>
- Naciones Unidas. (2020). Informe de políticas: La educación durante la COVID-19 y después de ella. https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2020/09/policy_brief_-_education_during_covid-19_and_beyond_spanish.pdf
- Navarro, M. (2002). La gestión escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura. <https://www.geocities.ws/narodmi/docs/doc3.pdf>
- Niño, A. (2011). *Conocimientos innovadores y su impacto en la ciencia*. Bogotá: Ediciones Académicas.
- Ñaupas, A., García, M., & Rodríguez, L. (2014). *La innovación educativa y su impacto en la gestión escolar: Un estudio descriptivo*. Lima: Editorial Educativa.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la ciencia y la cultura UNESCO (2021). *Liderazgo de escuelas*. <https://learningportal.iiep.unesco.org/es/fichas-praticas/mejorar-el-aprendizaje/liderazgo-de-escuelas>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO (2016). Texto 1: Innovación Educativa. Herramientas de apoyo para el trabajo docente. <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002470/247005s.pdf>.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO. (2016). *Repensar la educación: ¿Hacia un bien común mundial?*. París: UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232697>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO (2018). *Mejoramiento e innovación escolar: ¿Cómo cambiar efectivamente la práctica pedagógica?* UNESCO. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000387142>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO (2021). *Reimaginar juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379381_spa
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO. (2011). *La gestión educativa: Un enfoque sistémico*. París: UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000212715_spa
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)/Eurostat. (2018). *Manual de Oslo 2018: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (4ª ed.). OCDE Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html

- Ortiz, E. F. (2019). *Los retos de las innovaciones educativas hoy: Los docentes, las escuelas y los centros de innovación*. Educación y Ciudad, (37), 91-102. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7390643>
- Paredes L. (2019) *Gestión escolar pro-pandemia. Alternativas para desistir lo administrativo-gerencial*. Reencuentro: Educación y COVID. N° 78, 190-210. <https://reencuentro.xoc.uam.mx/index.php/reencuentro/article/view/1027>
- Pascual, R. (1988) La gestión educativa ante la innovación y el cambio http://www.terras.edu.ar/biblioteca/17/17GSTN_Escudero_Unidad_3.pdf
- Pozner, P. (2003). La gestión escolar. Secretaría de Educación Pública (SEP). Antología de gestión escolar. México: SEP.
- Rama, C. (2020) La nueva educación híbrida. *Revista Cuadernos de universidades* N° 11 https://www.udual.org/principal/wp-content/uploads/2021/03/educacion_hibrida_isbn_interactivo.pdf
- Rivas, A. (2017). Cambio e innovación educativa: las cuestiones cruciales. Documento básico, XII Foro Latinoamericano de Educación. Santillana. <https://www.cippec.org/wpcontent/uploads/2017/06/XII-Foro-Documento-Basico-digital-1.pdf>
- Riveras, J. (2020). La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas. [Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona] Archivo digital <https://www.tesisenred.net/handle/10803/672024>
- Rodas, V. J. (2020). *Gestión escolar y satisfacción del usuario en la Institución Educativa Pública 81764 de Huanchaco – 2020* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/49318>
- Romero, G. (2018). Calidad educativa: engranaje entre la gestión del conocimiento, la gestión educativa, la innovación y los ambientes de aprendizaje. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 17(35), [91-103] <https://www.redalyc.org/journal/2431/243158173006/html/>.
- Sánchez, C. R. (2022). *Propuesta de innovación tecnológica de control y monitoreo para optimizar la labor directiva de las instituciones educativas de UGEL Piura* (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo, Piura, Perú. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78965>
- Sandoval, L. (2000). *Gestión escolar y pedagógica: Retos y perspectivas en el siglo XXI*. Lima: Editorial Universitaria.
- Sánchez, J. (2005). La innovación educativa institucional y su repercusión en los centros docentes de Castilla-La Mancha. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 3(1), [638-664]. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55130163.pdf>
- Sandoval, E. (2000). La trama de la escuela secundaria: Institución, relaciones y saberes. México: UPN/Plaza y Valdez.
- Schmelkes, S. (2000). Calidad de la educación y gestión escolar. En Primer curso nacional para directivos de educación primaria. Lecturas. México: Biblioteca Nacional de Actualización

Permanente

- Serrano A. R. (2017). *Competencias clave de las direcciones escolares para un liderazgo eficaz* (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Madrid, España. Recuperado de <https://e-spacio.uned.es/fez/view/tesisuned:Educacion-Rserrano>
- Silva, G. E. (2022). *Liderazgo directivo y gestión del cambio e innovación en una Institución Educativa de Villa El Salvador, 2021* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/77836>
- Villa, A. (2019). *Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo*. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301-326. <https://doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>

ANEXO A: Modelos o visiones de la gestión según Cassasus

<p>NORMATIVO: Dominó los años 50 y 60. Posee una visión lineal desde la planificación hacia un futuro único, cierto, y alcanzable en correspondencia con una cultura de estructura verticalista.</p>	<p>Planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema, priorizando la cobertura. Su limitación se centró en no considerar los cambios sociales</p>
<p>PROSPECTIVO: Principios del 70. La sociedad ubicada en un futuro predecible ha pasado a otro incierto e inseguro, esto hace que la planificación sea más flexible.</p>	<p>Modelo que se caracterizó por reformas profundas y de alto alcance ocurridas en Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua. Fueron pioneras en formar organizaciones flexibles que construyeron futuros alternos y revolucionarios. Consideraron elementos cualitativos en el cambio educativo.</p>
<p>ESTRATÉGICO: Principios de los 80. Este modelo tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Vincula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros de una organización; y su planificación está asociada a consideraciones económicas.</p>	<p>Este enfoque se centra en la práctica de la planificación y gestión en el campo de la educación. El diagnóstico hace un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la realidad focalizada que enfatiza la visión y misión de la institución educativa.</p>
<p>ESTRATÉGICO SITUACIONAL: Se dio a mediados de los años 80. Aquí la dimensión situacional se inserta en la dimensión estratégica con el fin de analizar y abordar los problemas desde una visión cambiante y que no responde a leyes universales.</p>	<p>La planificación deja de lado el proceso integrador y da prioridad a la necesidad de descentralización de la educación. Esto hace surgir nuevas unidades de planificación.</p>
<p>CALIDAD TOTAL: Principios del 90. Juran (1998) da una nueva visión a la planificación, el control y la mejora continua complementando “estratégicamente” la visión de la calidad en la organización. Así mismo, la calidad debe considerar la identificación de las necesidades de los usuarios, desarrollo de especificaciones y estándares de calidad, que garanticen la mejora continua de las diversas partes del proceso y la reducción del margen de error.</p>	<p>En este modelo se reconoce la existencia de un “usuario” y la mejora de los resultados del proceso de formación. Así mismo, se busca optimar los procesos a través de acciones que reduzcan la burocracia, los costos, se dé mayor flexibilidad estratégica y administrativa, el aprendizaje sea continuo, haya aumento de la producción y se generen procesos creativos. El modelo de medición y evaluación de la calidad se generaliza y se construyen políticas educativas en base a los resultados del análisis de los procesos y los factores que intervienen.</p>

REINGENIERÍA: A mediados de los 90 se tomó conciencia de los entornos variables que se sitúan en el marco de la competencia global. Las mejoras son insuficientes y se busca cambios cualitativos que reconceptualicen y rediseñen los procesos (Hammer y Champy, 1996).

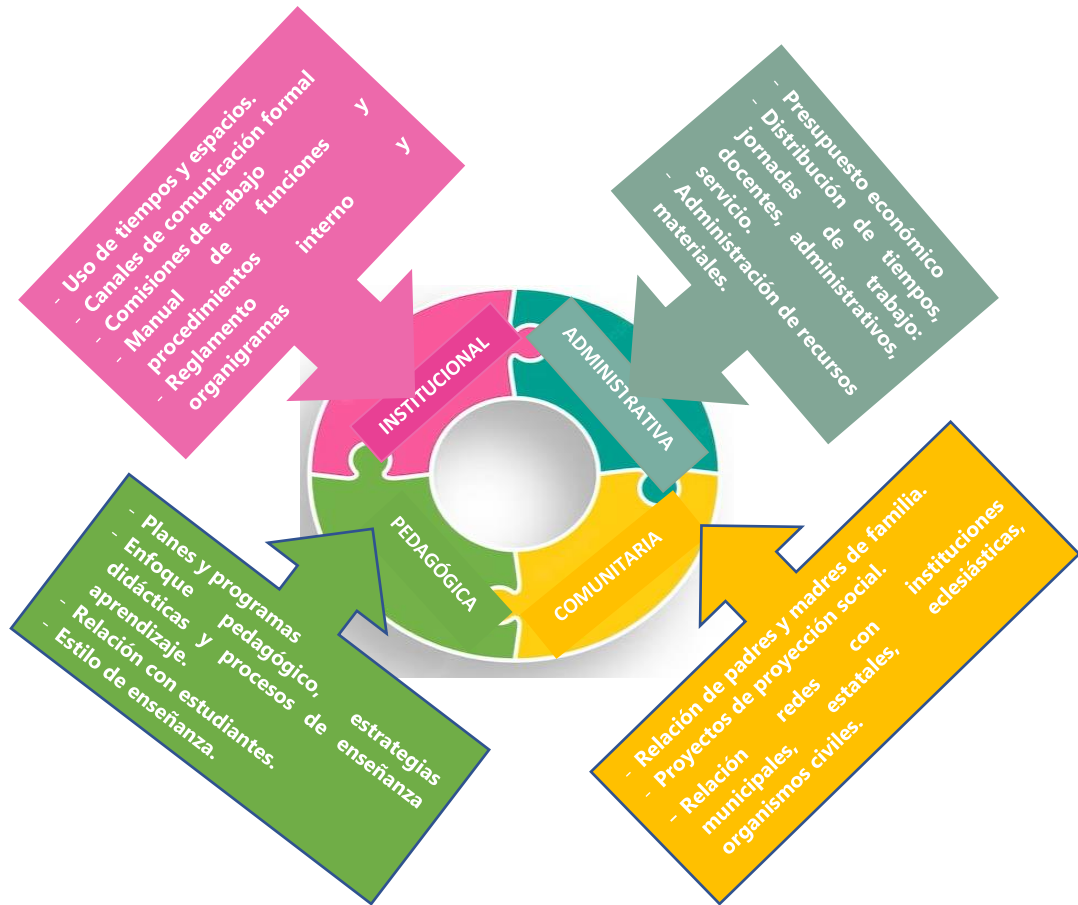
Hay mayores exigencias en la calidad educativa que se desea alcanzar. Esto implica un cambio radical en el desempeño y los procesos que constituyan un nuevo paradigma de la educación y el aprendizaje.

COMUNICACIONAL: en la segunda mitad de los años 90 se hizo necesario entender a la organización como una unidad y al lenguaje como creador de redes de comunicación. Como el lenguaje es la clave en la coordinación de acciones, se hace necesario gestionar las habilidades comunicativas, con el fin de lograr el desarrollo de las acciones planificadas.

Este nuevo modelo exige una gestión con líderes capaces de delegar funciones a grupos organizados con capacidad para tomar decisiones de mutuo acuerdo. Por lo tanto, se desarrolla un trabajo cooperativo donde la responsabilidad es compartida; y, los acuerdos y compromisos se asumen de manera corporativa.

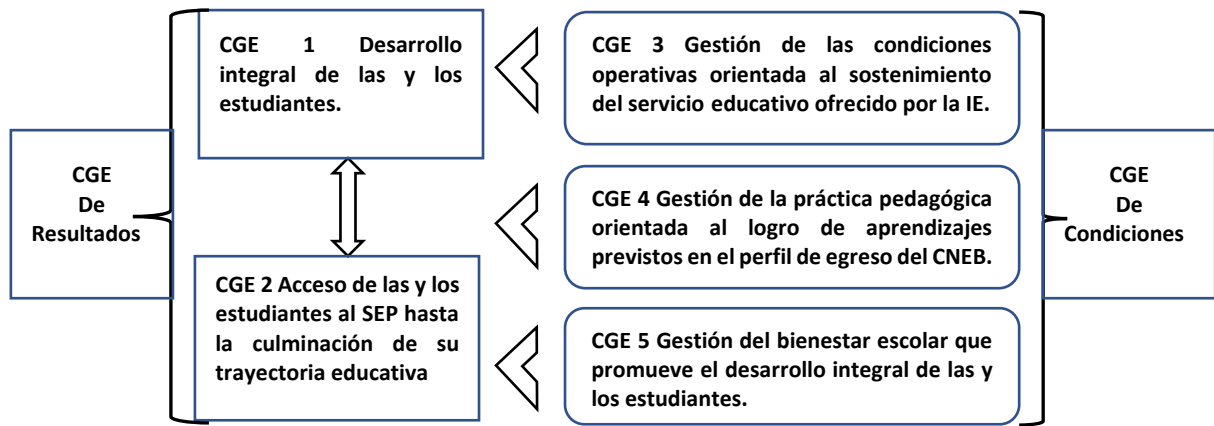
Fuente: Elaboración propia, en base a la teoría de Cassasus (2000)

ANEXO B: Modelo de Gestión Escolar propuesta por el MINEDU



Fuente: Manual de Gestión para directores de Instituciones Educativas -UNESCO

ANEXO C: Compromisos de Gestión Escolar



Fuente: Guía para la gestión escolar-MINEDU

ANEXO D: Captura de Reporte de Turnitin

INFORME DE ORIGINALIDAD

6%	6%	2%	5%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.uct.edu.pe Fuente de Internet	4%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
3	www.uct.edu.pe Fuente de Internet	1%
