



Doi: <https://doi.org/10.70577/asce.v4i4.449>

Recibido: 2025-10-22

Aceptado: 2025-11-07

Publicado: 2025-11-25

La gestión innovadora como estrategia de mejora continua en instituciones educativas: Aportes del liderazgo emprendedor

Innovative management as a continuous improvement strategy in educational institutions: Contributions of entrepreneurial leadership

Autores

Abel Vargas Macias¹

avargasm13@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0003-7464-815X>

Facultad de Posgrado; Escuela de Educación;

Maestría en Liderazgo y Emprendimiento
Educativo;

Universidad Estatal de Milagro

Ecuador - Milagro

Tanya Belen Sanchez Herrera²

tsanchezh2@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0006-5995-7984>

Facultad de Posgrado; Escuela de Educación;

Maestría en Liderazgo y Emprendimiento
Educativo;

Universidad Estatal de Milagro

Ecuador - Milagro

Egidio Yobanny Salgado Chévez³

echevez@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-4130-0566>

Facultad de Posgrado; Escuela de Educación;

Maestría en Liderazgo y Emprendimiento Educativo;

Universidad Estatal de Milagro

Ecuador - Milagro

Cómo citar

Vargas Macias, A., Sanchez Herrera, T. B., & Salgado Chévez, E. Y. (2025). La gestión innovadora como estrategia de mejora continua en instituciones educativas: Aportes del liderazgo emprendedor. *ASCE MAGAZINE*, 4(4), 1857-1880.

Resumen

El objetivo de la presente investigación es analizar la gestión innovadora como estrategia de mejora continua en instituciones educativas del Distrito 12D03 Mocache-Quevedo, provincia de Los Ríos, Ecuador, enfocándose en el liderazgo emprendedor como motor de transformación institucional. El estudio empleó un enfoque cuantitativo con diseño descriptivo-correlacional, no experimental y transversal, aplicado a una muestra censal de 60 participantes, incluyendo directivos, coordinadores y docentes. La recolección de datos se realizó mediante encuesta estructurada con escala Likert de cinco puntos, validada por expertos y sometida a prueba piloto. Se empleó el paquete estadístico SPSS para el análisis estadístico y se aplicó estadística descriptiva y correlación de Spearman para determinar la asociación entre variables.

Los resultados indican una relación positiva alta y significativa entre liderazgo emprendedor y gestión innovadora ($\rho = 0.742$, $p < 0.001$), lo que corrobora que el liderazgo activo y creativo es vectores de innovación en la institución. El análisis descriptivo evidencia que 75% de los participantes está de acuerdo con que las decisiones están basadas en evidencias, 68.4% que reciben apoyo para plantear soluciones creativas, y 73.3% que identifican constantemente nuevas prácticas pedagógicas. Sin embargo, se identifican oportunidades para mejorar la formación continua en liderazgo y la utilización sistemática de las TIC. El estudio concluye que la gestión innovadora, sustentada en liderazgo emprendedor, constituye un factor determinante para la mejora continua, promoviendo educación de calidad, colaborativa y orientada al cambio sostenible. Se recomienda fortalecer programas de formación docente, consolidar comunidades profesionales de aprendizaje, integrar estratégicamente las TIC y garantizar participación equitativa de actores educativos. Investigaciones futuras deberían adoptar diseños longitudinales y mixtos para profundizar en mecanismos causales y procesos subyacentes.

Palabras clave: Gestión Innovadora, Liderazgo Emprendedor, Mejora Continua, Innovación Educativa, Calidad Institucional.



Abstract

The objective of this research is to analyze innovative management as a strategy for continuous improvement in educational institutions in District 12D03 Mocache-Quevedo, Los Ríos Province, Ecuador, focusing on entrepreneurial leadership as a driver of institutional transformation. The study used a quantitative approach with a descriptive-correlational, non-experimental, and cross-sectional design, applied to a census sample of 60 participants, including administrators, coordinators, and teachers. Data collection was carried out using a structured survey with a five-point Likert scale, validated by experts and pilot tested. The SPSS statistical package was used for statistical analysis, and descriptive statistics and Spearman's correlation were applied to determine the association between variables.

The results indicate a high and significant positive relationship between entrepreneurial leadership and innovative management ($\rho = 0.742$, $p < 0.001$), which corroborates that active and creative leadership are vectors of innovation in the institution. The descriptive analysis shows that 75% of participants agree that decisions are based on evidence, 68.4% receive support to propose creative solutions, and 73.3% constantly identify new teaching practices. However, opportunities for improvement in continuing leadership training and the systematic use of ICT are identified. The study concludes that innovative management, supported by entrepreneurial leadership, is a determining factor for continuous improvement, promoting quality, collaborative education oriented toward sustainable change. It recommends strengthening teacher training programs, consolidating professional learning communities, strategically integrating ICT, and ensuring equitable participation of educational actors. Future research should adopt longitudinal and mixed designs to delve deeper into causal mechanisms and underlying processes.

Keywords: innovative management, entrepreneurial leadership, continuous improvement, educational innovation, institutional quality.

Introducción

La educación actual necesita de instituciones que respondan a contextos dinámicos, variados y tecnológicamente complejos. La dirección innovadora se configura como una estrategia que permite promover la mejora continua y fortalecer la calidad educativa. Schleicher (2020) señala que los sistemas educativos deben estar orientados hacia estructuras organizativas flexibles, inclusivas y colaborativas que utilicen la tecnología y la innovación a modo de herramientas para enfrentar los retos de nuestros tiempos. Por eso, el cambio educativo no puede concebirse sin liderazgos que tengan la capacidad para inducir, motivar y acompañar estos procesos.

El liderazgo y sobre todo el emprendedor es esencial en toda gestión que busca la innovación. Ratten y Jones (2018) definen a este liderazgo como la capacidad que se tienen para iniciar y sostener proyectos transformadores, que integran la visión estratégica con la acción pedagógica y administrativa. Mediante el liderazgo emprendedor se genera la creación de comunidades educativas comprometidas con el cambio, además incentiva el ingenio para superar dificultades, y permite tomar decisiones fundamentadas en evidencia.

Además, los líderes educativos que son exitosos no sólo se encargan de administrar la comunidad educativa, sino que comprometen a las personas en metas compartidas, y forman culturas institucionales orientadas a la mejora sostenida. Recientemente el consenso en la literatura educativa es que tanto la innovación como el liderazgo emprendedor tienen un influjo directo en los resultados el rendimiento académico y los logros de aprendizaje (Leithwood et al., 2020). La gestión innovadora, en ese sentido, consiste en buscar la mejor manera de realizar los procesos administrativos y pedagógicos, a través de estrategias en las que el aprendizaje significativo, la participación activa y el uso de herramientas digitales sean los ejes principales (Minga et al., 2025). Por ello, la mejora continua está condicionada a que los líderes escolares sean capaces de crear y mantener a lo largo del tiempo equipos docentes reflexivos y colaborativos que sostengan la innovación.

El marco educativo de Ecuador, fundamentado en la Constitución y en la Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI (Correa Delgado, 2023), promueve una enseñanza que sea inclusiva, intercultural y de alta calidad, enfocada en el desarrollo completo de los estudiantes. El Modelo Educativo Nacional establece que las instituciones deben implementar formas innovadoras de gestión que incluyan aspectos clave para el éxito estudiantil y el crecimiento de la institución, tales

como la integración de las TIC, procesos de evaluación basados en datos concretos y la implicación activa de toda la comunidad educativa. Estos hallazgos respaldan la importancia de investigaciones centradas en la gestión como camino para analizar cómo se ejerce el liderazgo y la administración en las instituciones educativas.

A partir de lo anterior, se plantea la interrogante de investigación: ¿De qué manera la gestión innovadora basada en el liderazgo emprendedor puede constituirse en una estrategia de mejoramiento continuo para las instituciones educativas? El valor de este trabajo se encuentra en que ofrece cuenta de los factores determinantes de la calidad institucional, la innovación y el liderazgo se posicionan como propulsores de la transformación en el aula.

Liderazgo y desarrollo profesional docente son factores que deben coexistir para que los educadores puedan sostener su crecimiento profesional y la reforma educativa (Darling-Hammond et al., 2017). De manera similar, la OCDE (2019) encontró que los sistemas que mejor desempeño obtienen son los que maximizan la autonomía de las escuelas, el trabajo entre pares, y la innovación sostenible como parte de la cultura organizacional.

En Ecuador, a partir la pandemia de COVID-19, se aceleró la integración de las tecnologías digitales para la gestión educativa en las escuelas. En el Plan Nacional de Educación (Ministerio de Educación, 2021) se realza la importancia del fortalecimiento de habilidades tecnológicas y la flexibilidad en la organización para asegurar la continuidad del aprendizaje en entornos adversos. Mediante el procedimiento utilizado se puso en descubierto que las prácticas innovadoras en la administración escolar no se referían sólo a la implementación de tecnologías, sino que implicaba un cambio cultural hacia la resiliencia y el aprendizaje continuo (Cabero & Palacios, 2021).

Por tanto, la dirección innovadora y el liderazgo emprendedor se constituyen como binomio estratégico para el desarrollo en clave de resiliencia, inclusión y calidad de las Instituciones Educativas. La combinación de ambos permite el fortalecimiento de organizaciones que se adaptan a los retos del ambiente a través de la planificación colaborativa, la evolución del profesorado y la utilización de tecnologías como medios de gestión y educación (Páez et al., 2019).

El propósito de este estudio es aportar a la identificación de posibles vías a través de las cuales las prácticas de liderazgo y la innovación organizacional podrían articularse para sostener un ambiente de perfeccionamiento constante. A través de una metodología cuantitativa, se desea determinar el

vínculo entre las estadísticas del liderazgo emprendedor y la gestión innovadora, que los agentes educativos identifican en sus ámbitos de enseñanza y administración.

Marco Teórico

Marco Legal Vigente

El sistema educativo ecuatoriano se basa en un núcleo normativo que establece principios y parámetros para la gestión institucional. La Constitución de la República del Ecuador consagra a la educación como derecho humano y establece obligaciones para el Estado en relación a la inversión, equidad e inclusión.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y sus recientes reformas establecen el Sistema Nacional de educación con un enfoque intercultural, delimita niveles de educación, responsabilidades y mecanismos de gestión participativa. El Modelo Educativo Nacional (Ministerio de Educación, 2022) plantea la visión pedagógica y organizativa del sistema, que orienta para que se conforme el plan institucional que promueve el uso de TIC, la innovación pedagógica y estrategias de acompañamiento docente.

El Plan Nacional para la Educación se traduce en un instrumento de alcance nacional que converge los objetivos institucionales con las metas nacionales de acceso, permanencia, calidad y equidad, resulta además útil para enmarcar proyectos de mejoramiento y estrategias de formación continua (Correa Delgado, 2023).

Liderazgo Emprendedor y Gestión Educativa

El liderazgo emprendedor y la gestión educativa constituyen las premisas básicas para el impulso de la calidad institucional en el espacio escolar. En las últimas décadas, los sistemas educativos han evolucionado hacia modelos que favorecen la innovación, la formación permanente y la toma de decisiones fundamentada en evidencias como mecanismos para dar respuesta a los desafíos sociales y tecnológicos del momento (Fullan, 2021). Se entiende por liderazgo en la educación en la actualidad como una forma dinámica en la que tanto los directores como los maestros tienen el potencial para inspirar, motivar y realizar transformaciones significativas en la escuela.

Diversas investigaciones actuales reportan que el liderazgo efectivo no sólo impacta en el clima de la institución sino que también influye en la innovación pedagógica y los resultados de aprendizaje (Leithwood et al., 2020). Además, se enfatiza que un líder emprendedor en educación es aquel quien posee la capacidad de identificar oportunidades mediante las cuales puede incrementar el alcance de sus organizaciones, provocar compromisos compartidos y consolidar procesos de mejoramiento continuo dentro de las mismas organizaciones educativas (Ratten & Jones, 2018).

La innovación en la gestión educativa es la elaboración y conducción de una serie de acciones orientadas al mejoramiento del grado de calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en estadios de gestión educativa y en la intervención de la comunidad educativa. La innovación en la dirección educativa tiene que ir acompañada de concreciones en las formas de trabajo colaborativo, inclusivo y mediado por tecnologías digitales. En esta dirección, se considera que la innovación educativa es un factor determinante para la obtención de niveles de calidad educativa, especialmente en contextos de variabilidad sistemática (Minga et al., 2025).

Actualmente una parte importante para el trabajo en las unidades educativas es la gestión informada. Según la literatura más reciente – sobre la cual se hablará más adelante – es que tanto diagnósticos institucionales, como resultados de encuestas y, en sí, herramientas estadísticas ayudarán a que los procesos sean más transparentes y coherentes con las metas estratégicas (Creswell & Creswell, 2018). En tal sentido, se consideró que conocer las percepciones los diversos actores en el ámbito de la educación de forma necesaria para identificar necesidades y expectativas, situación que al menos en parte se vio reflejada en la elaboración de los planes de acción, los cuales fueron redactados con mayor eficacia (Poma et al., 2024).

La innovación pedagógica está relacionada con el uso de metodologías activas, como también con el empleo de las TIC y con la generación de contextos formativos significativos para los procesos educativos desde la perspectiva del alumnado. Investigaciones recientes señalan que la formación constante del docente resulta vital para garantizar prácticas innovadoras sostenibles (Darling et al., 2017; Kovacs, 2019). Además, el desarrollo de líderes y habilidades en el espacio digital promueve la autonomía profesional y contribuye a la formación de comunidades de aprendizaje (OCDE, 2019).

El empleo de las tecnologías digitales es uno de los pilares que rigen en la transformación educativa del siglo XXI. La introducción permanente de las TIC en las unidades educativas no solo ayuda a optimizar la gestión administrativa y evaluativa, sino que también posibilita el trabajo integrado entre docentes y alumnos en las aulas. La necesidad de que los profesores dispongan de competencias digitales para asegurar la transferencia y sostenibilidad de la innovación en los procedimientos institucionales ha sido enfatizada por estudios recientes (Páez et al., 2019).

En definitiva, el liderazgo emprendedor, la gestión innovadora y una apropiada integración de las TIC en el centro constituyen el triple vértice para consolidar la organización educativa resiliente, inclusiva y con vocación de mejora continua. La evidencia en la literatura revisada permite sostener con solidez la relevancia que tiene la articulación de dichas dimensiones en el quehacer educativo

Materiales y Métodos

Enfoque de la Investigación

El presente estudio adopta un enfoque cuantitativo para analizar de manera objetiva y sistemática la relación entre el liderazgo emprendedor y la gestión innovadora en instituciones educativas del Distrito 12D03 Mocache-Quevedo. Este enfoque se justifica por la necesidad de establecer correlaciones estadísticas entre variables que permitan generar evidencia empírica sobre el fenómeno estudiado. En el contexto real del distrito educativo, el enfoque cuantitativo permite medir las percepciones de directivos, coordinadores y docentes mediante instrumentos estandarizados. Esto posibilita la comparación de resultados, la identificación de patrones y la generalización de hallazgos dentro de la población objetivo.

Tipo y Diseño de Investigación

Diseño de la investigación: El estudio se desarrolla mediante un abordaje cuantitativo, el cual permite realizar un análisis objetivo y sistemático a partir de datos numéricos y la utilización de procedimientos estadísticos para establecer relaciones entre las variables que se estudian (Creswell & Creswell, 2018).

La investigación es de tipo descriptiva-correlacional. Es descriptiva porque caracteriza los rasgos del liderazgo emprendedor y la gestión innovadora dentro del contexto educativo; y es correlacional, ya que busca establecer la relación existente entre ambas variables.

La investigación adopta un enfoque no experimental de corte transversal. Se considera no experimental debido a que las variables se analizan en su estado natural sin intervención alguna; y de corte transversal porque los datos se obtienen en un momento específico, con el fin de realizar un diagnóstico situacional (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Población y Muestra

Características de la población: La población está conformada por los actores educativos del distrito de educación 12D03 Mocache-Quevedo, provincia de Los Ríos. Se incluyen directivos, coordinadores académicos y docentes, siendo un total de 60 participantes, dado que son quienes intervienen directamente en los procesos de gestión y liderazgo institucional.

Delimitación de la población: El universo de estudio está compuesto por 60 participantes: 4 directivos, 9 coordinadores y 47 docentes, todos vinculados laboralmente durante el año lectivo 2024-2025.

Tipo de muestra: Se emplea un muestreo censal, es decir, se incluye al total de la población ($n=60$), lo que permite un análisis exhaustivo de los actores involucrados y reduce el margen de error muestral. Esta estrategia resulta adecuada en investigaciones educativas de alcance institucional (Otzen & Manterola, 2017).

Proceso de selección de la muestra: El criterio para seleccionar los participantes fue el de voluntariedad, accesibilidad y pertenencia a la institución. Se aseguró la confidencialidad y se obtuvo el consentimiento informado, lo que permite a ejercer el derecho a participar sin coacción, de acuerdo con las normativas éticas internacionales de la UNESCO (2018).

Métodos y Técnicas

Se adopta el método analítico-descriptivo, que posibilita examinar las percepciones de los participantes, identificar patrones de relación entre las variables y generar conclusiones fundamentadas. La herramienta para la recolección de datos es un cuestionario que utiliza escala tipo Likert de cinco opciones (1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = A veces, 4 = Casi siempre, 5 = Siempre), con el propósito de establecer un nivel de acuerdo o desacuerdo en relación con cada

ítem. El instrumento es recomendable para investigaciones educativas que pretenden relacionar percepciones y prácticas (Díaz et al., 2025).

Instrumento de recolección de datos

El cuestionario consta de 8 ítems distribuidos en dos variables:

Liderazgo emprendedor (4 ítems): evalúa visión estratégica, capacidad de innovación, toma de decisiones, motivación y gestión del cambio.

Gestión innovadora (4 ítems): mide implementación de proyectos, uso de TIC, formación docente, participación comunitaria y evaluación basada en evidencias.

Validación del instrumento: El cuestionario fue validado exhaustivamente con un procedimiento en 3 etapas esenciales. Primero, se realizó la validación de contenido por expertos en gestión educativa y metodología de investigación, mediante el cual se analizó la idoneidad, claridad y congruencia de cada reactivo con las dimensiones teóricas planteadas. Los expertos fueron seleccionados en base a su suficiencia académica, publicaciones en el campo y experiencia en liderazgo educativo. Siguiendo las instrucciones, cada experto puntuó individualmente las preguntas en una escala de valoración basada en la relevancia, claridad y consistencia teórica. El índice de validez de contenido resultante fue 0.89, lo cual se consideró excelente según los criterios modificados de Lawshe.

Luego, se realizó una prueba con una muestra piloto conformada por 15 participantes de un distrito educativo que tenía características comparables con las del grupo analizado, quienes no fueron incluidos en la muestra definitiva. Esta prueba piloto sirvió para detectar los posibles equívocos, para medir el tiempo aproximadamente 20 minutos y para evaluar si las instrucciones eran bien entendidas. Los resultados de la prueba piloto revelaron un elevado nivel de comprensión de los ítems y no se alteró sustancialmente el instrumento. La fiabilidad del instrumento se determinó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor promedio de 0.91 para todo el instrumento, que fue elevado y que da cuenta de una alta consistencia interna.

Análisis de confiabilidad por dimensiones: La dimensión de Liderazgo Emprendedor obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.88, mientras que la dimensión de Gestión Innovadora alcanzó un valor de 0.89, estos valores son considerados altamente satisfactorios ya que permiten garantizar la fiabilidad de las mediciones por separado.

Procesamiento Estadístico de la Información

Para el procesamiento de los datos se empleó el programa SPSS versión 26 para Windows (IBM Corp., Armonk, NY, EE. UU.).

Análisis descriptivo: Se calcularon frecuencias, porcentajes, medias y desviación estándar para describir las respuestas.

Análisis inferencial: Se aplicó correlación de Spearman, para examinar la relación entre las variables no paramétricas y de nivel ordinal, dado que la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov reveló que los datos no seguían una distribución normal ($p < 0.05$).

El análisis realizado ha permitido determinar la fuerza y además la dirección de la relación existente entre el liderazgo emprendedor y la gestión de carácter innovadora, lo que sirvió para cumplir con los propósitos del estudio.

Resultados

Análisis Descriptivo por Ítem

A continuación, se presentan las estadísticas de resumen para ocho ítems seleccionados del cuestionario:

Tabla 1 *¿Actualmente en su unidad educativa se aplican proyectos de mejoramiento que inciden en el desarrollo educativo?*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1.7%
Casi nunca	2	3.3%
A veces	17	28.3%
Casi siempre	16	26.7%
Siempre	24	40.0%

Los datos reflejan una percepción positiva, el 40.0% respondió "siempre" y el 26.7% "casi siempre", sumando un 66.7% de percepciones favorables. Sin embargo, la presencia de respuestas intermedias (28.3% "a veces") sugiere la necesidad de fortalecer la planificación y difusión de los proyectos. Esto indica que, aunque existe una cultura de mejoramiento, aún hay espacios para consolidar la implementación sistemática de iniciativas transformadoras.

Tabla 2 ¿Le han brindado algún tipo de formación o capacitación en liderazgo para desarrollar su labor profesional?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	5.0%
Casi nunca	6	10.0%
A veces	23	38.3%
Casi siempre	15	25.0%
Siempre	13	21.7%

Aunque el 46.7% de los participantes había accedido a formación en liderazgo de manera frecuente (21.7% siempre + 25.0% casi siempre), los resultados reflejan un apoyo formativo escaso y fragmentado. La alta concentración de respuestas en la categoría "a veces" (38.3%), sumada a las respuestas negativas (5.0% nunca + 10.0% casi nunca = 15%), evidencia que se debe establecer una estrategia formativa más definida y continuada. La dispersión relativamente alta (DE: 1.14) indica experiencias heterogéneas entre los participantes respecto al acceso a oportunidades de desarrollo profesional en liderazgo.

Tabla 3 ¿Las decisiones institucionales se fundamentan en evidencias y datos objetivos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	1.7%
A veces	14	23.3%
Casi siempre	18	30.0%
Siempre	27	45.0%

El 75% de los participantes (45.0% siempre + 30.0% casi siempre) opina que las decisiones en sus instituciones están basadas en evidencia y datos objetivos en la mayoría o en todas las ocasiones. Esto favorece una administración transparente y efectiva. Sin embargo, un 23.3% contestó "a veces", señalando la necesidad de reforzar la sistematización de este proceso. La media elevada (4.18) sugiere una cultura institucional que valora la toma de decisiones informada.

Tabla 4 *¿La institución brinda apoyo suficiente a las iniciativas innovadoras propuestas por los docentes?*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	1.7%
A veces	18	30.0%
Casi siempre	19	31.7%
Siempre	22	36.7%

El 68.4% está de acuerdo con que recibe apoyo institucional frecuentemente (36.7% siempre + 31.7% casi siempre). Esto promueve la creatividad y la mejora continua. Sin embargo, es preciso reforzar la sistematicidad en el apoyo para que todos los docentes sientan que se respaldan sus propuestas. El 30% que responde "a veces" representa un área de oportunidad significativa para fortalecer el clima de innovación institucional.

Tabla 5 *¿En la institución se implementan prácticas pedagógicas innovadoras en el proceso de enseñanza-aprendizaje?*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	2	3.3%
A veces	14	23.3%
Casi siempre	21	35.0%
Siempre	23	38.3%

El 73.3% está de acuerdo en que en la institución se aplican prácticas pedagógicas innovadoras frecuentemente (38.3% siempre + 35.0% casi siempre). Esto fortalece los procesos de enseñanza-aprendizaje. Todavía es necesario fortalecer los mecanismos de formación de los docentes para que la innovación se distribuya equitativamente. La consistencia en las respuestas (DE: 0.87) sugiere una percepción compartida sobre la presencia de innovación pedagógica.

Tabla 6 *¿La comunidad educativa participa activamente en las actividades institucionales?*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	3	5.0%
A veces	12	20.0%
Casi siempre	22	36.7%
Siempre	23	38.3%

El 75% opina que existe un grado activo de participación de la comunidad educativa (38.3% siempre + 36.7% casi siempre). Es preciso elaborar más estrategias de integración y comunicación que permitan la participación plena de todos los actores. El 20% que responde "a veces" señala la necesidad de crear mecanismos más inclusivos que garanticen la participación equitativa.

Tabla 7 *¿Usted participa en programas de formación y capacitación que fortalecen su desarrollo profesional?*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1.7%
Casi nunca	4	6.7%
A veces	15	25.0%
Casi siempre	20	33.3%
Siempre	20	33.3%

El 66.6% participó en cursos de formación profesional de manera frecuente (33.3% siempre + 33.3% casi siempre), reflejando una cultura arraigada de actualización continua. Pero es preciso ampliar las oportunidades y derribar los obstáculos para que toda la docencia tenga acceso. La desviación estándar (1.01) indica variabilidad en el acceso a oportunidades de desarrollo profesional entre los participantes.

Tabla 8 ¿En la institución se utilizan las TIC de manera sistemática para la gestión y evaluación de procesos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	5	8.3%
A veces	14	23.3%
Casi siempre	18	30.0%
Siempre	23	38.3%

El 68.3% opina que las TIC se emplean de forma sistemática (38.3% siempre + 30.0% casi siempre). Sin embargo, hay áreas donde su utilización es irregular. Se aconseja reforzar la formación digital y garantizar una aplicación más uniforme. El 23.3% que responde "a veces" representa una brecha importante en la integración tecnológica que requiere atención prioritaria.

Análisis Inferencial: Correlación de Spearman

Para determinar la relación entre las variables Liderazgo Emprendedor y Gestión Innovadora, se aplicó la prueba de correlación de Spearman. Los resultados se presentan en la siguiente tabla:

Variables	Coefficiente Rho de Spearman	Valor p	N
Liderazgo Emprendedor - Gestión Innovadora	0.742**	< 0.001	60

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

Análisis de significancia: El valor $p < 0.001$ es considerablemente inferior al nivel de significancia establecido ($p < 0.05$). Esto demuestra que existe una relación estadísticamente significativa muy robusta entre ambas variables. El nivel de significancia alcanzado ($p < 0.001$) indica que la probabilidad de que esta relación sea producto del azar es menor al 0.1%, proporcionando evidencia empírica sólida para rechazar la hipótesis nula de independencia entre las variables.

Interpretación: Los resultados muestran que existe una asociación positiva considerable entre el liderazgo emprendedor y la gestión innovadora, reflejada en un coeficiente rho de Spearman de 0.742. La significancia estadística observada ($p < 0.001$) demuestra que esta relación no es

producto del azar, lo que permite descartar la hipótesis de que ambas variables sean independientes entre sí

Los resultados obtenidos evidencian que, a mayor percepción de liderazgo emprendedor por parte de los actores educativos, mayor es la implementación de prácticas de gestión innovadora en las instituciones del Distrito 12D03 Mocache-Quevedo. La fuerza de la correlación sugiere que el liderazgo emprendedor constituye un factor determinante para la consolidación de procesos de innovación institucional y mejora continua.

Discusión

Los logros alcanzados en el Distrito Educativo 12D03 Mocache-Quevedo en la provincia de Los Ríos, presenta a la institución educativa condicionada por una especie de coexistencia entre innovadoras estrategias en la gestión educacional en desarrollo permanente. Estas propuestas se sustentan en un liderazgo que, si bien es efectivo, aún debe fortalecerse.

El alto porcentaje de respuestas afirmativas sobre el apoyo institucional a la innovación (68,4%) y la implicación de la comunidad educativa (75%) pone de manifiesto cómo los centros han hecho parte de su cultura organizativa a la innovación. Estas madres concuerdan con postulados de Fullan (2021) cuando afirma que las instituciones educativas exitosas son aquellas que aprenden en forma colectiva y se transforman mediante la colaboración y el liderazgo distribuido.

Si bien las respuestas intermedias ante ítems tales como la formación en liderazgo (38,3% "a veces") y el uso sistemático de TIC (23,3% "a veces") revelan la necesidad de concebir programas de instrucción continua y de desarrollo profesional, no sólo de revestir las carencias sino también con vistas a los nuevos desafíos. Como concluyen Darling-Hammond et al. (2017), en la mejora continua el rol de la actualización de docentes y líderes escolares es crítico. En relación a la toma de decisiones basadas en datos, el que un considerable 75% de las respuestas se situara en categorías como "casi siempre" y "siempre" revela cierta tendencia hacia modelos de gestión basados en evidencias. Este resultado es congruente con lo afirmado por Creswell y Creswell (2018), quienes señalan que la utilización de datos para la toma de decisiones incrementa la transparencia, fortalece la coherencia institucional y promueve una adecuada rendición de cuentas.

Discusión de Resultados Inferenciales

La correlación positiva fuerte y significativa entre el liderazgo emprendedor y la gestión innovadora ($\rho = 0.742$, $p < 0.001$) constituye la parte central de esta investigación. Esto ha permitido validar de forma empírica la relación teórica propuesta por diversos autores. Desde el punto de vista teórico, los hallazgos respaldan la concepción de la gestión innovadora como propulsora de la mejora continua y de un liderazgo emprendedor como agente conductor.

Ratten y Jones (2018) sostienen que esta forma de liderazgo no solo motiva la creatividad institucional, sino que también promueve una forma estratégica de pensar que integra visión, acción y sostenibilidad. Al analizarse en el contexto de Mocache-Quevedo, se evidencia que existe una correlación positiva entre la percepción del nivel de liderazgo y la adopción de la innovación, apoyando la idea de que es preciso reforzar los programas de liderazgo escolar a nivel de las políticas distritales.

Los resultados confirman la importancia de un liderazgo efectivo en el ámbito educativo, tal como señalan Leithwood et al. (2020). En las instituciones educativas que se tomaron como referencia, los maestros valoran la presencia de espacios colaborativos, aunque escasos, mostrando la ausencia de institucionalización de comunidades profesionales de aprendizaje para la reflexión colectiva y la construcción del conocimiento.

Aunque se está avanzando en la inclusión de tecnologías digitales en los procesos de gestión y evaluación, todavía faltan infraestructura y capacitación. Esto se corresponde con lo expresado por Páez et al. (2019), quienes advierten que la sostenibilidad de la innovación educativa depende de la alfabetización digital docente y de políticas de apoyo técnico y pedagógico sostenidas.

En comparación con estudios realizados en otros contextos latinoamericanos, la correlación encontrada ($\rho = 0.742$) es similar a la reportada por Poma et al. (2024) en instituciones urbanas de Perú ($\rho = 0.718$), pero superior a la identificada por Díaz et al. (2025) en zonas rurales de Ecuador ($\rho = 0.621$). Esto sugiere que el contexto semiurbano del distrito 12D03 presenta condiciones favorables para el desarrollo de prácticas innovadoras.

Implicaciones prácticas para políticas educativas

Los hallazgos de esta investigación tienen importantes implicaciones para el diseño e implementación de políticas educativas a nivel distrital y nacional. En primer lugar, la constatación

de una elevada correlación entre liderazgo emprendedor y gestión innovadora implica que las inversiones en programas de formación para líderes educativos tienen el potencial para originar efectos multiplicadores en la calidad institucional. Las autoridades educativas podrían plantearse la elaboración de planes específicos de formación de liderazgo emprendedor en tanto que una de las líneas estratégicas prioritarias para la mejora educativa.

En segundo lugar, se demanda un sistema estable de ayudas para la innovación docente. Tras observar que las organizaciones que manifiestan más apoyo a iniciativas innovadoras también suelen ser las que tienen mejor gestión, los resultados sugieren que las políticas educativas deberían contemplar líneas de incentivos específicas dirigidas a fomentar y sostener la innovación en el aula. Esto podría concretarse a nivel de recursos concursables para proyectos innovadores, a nivel de reconocimientos institucionales y/o a nivel de generación de espacios de intercambio entre buenas prácticas.

Por último, la relevancia de la toma de decisiones informada, identificada en el estudio, realza la necesidad de fortalecer los sistemas de información educativa y capacitar a los directivos en el uso de datos para la gestión. Las políticas educativas deberían incluir un planteamiento para la creación de plataformas tecnológicas que permitan incrementar la recolección, análisis y utilización de la misma información como parte del proceso de mejoramiento continuo, en conjunto con programas de formación específica para la gestión basada en evidencias.

Limitaciones del estudio

Para entender las limitaciones del estudio es importante destacar que el diseño transversal permite identificar asociaciones y no relaciones causales entre las variables. La mejora continua es un proceso de largo plazo y por ello sería necesaria la realización de seguimientos longitudinales para valorar la evolución de las prácticas de gestión y de liderazgo.

Limitaciones del diseño transversal: la investigación transversal no permite establecer relaciones de causalidad entre liderazgo emprendedor y gerencia innovadora. Aunque la correlación observada es significativa, no se puede decir con certeza si el liderazgo emprendedor lleva a la gestión innovadora, si las dos variables se influyen entre sí, o si existe una tercera variable que las afecta a ambas. Además, al registrarse en un sólo punto en el tiempo, no se



considera las posibles variaciones temporales en las percepciones de sus participantes ni las posibles modificaciones estacionales que pudieran afectar las prácticas educativas de gestión.

En segundo lugar, la investigación está limitada a un solo distrito escolar (12D03 Mocache-Quevedo), por lo que los resultados no pueden ser generalizados a otros contextos geográficos o institucionales del Ecuador. Es importante considerar que las particularidades de este distrito podrían no reflejar las condiciones de las áreas rurales o urbanas más grandes del país.

En tercer lugar, puede existir un sesgo de deseabilidad social, dado que los participantes evaluaron su propia práctica institucional y tal vez se vieron motivados a proporcionar respuestas más optimistas que la realidad objetiva. Esto puede tener un impacto significativo en la precisión de los datos y debe ser tenido en cuenta al interpretar los resultados del estudio.

Por último, el instrumento se basa en percepciones autoreportadas y no cuenta con mediciones objetivas del rendimiento institucional —por ejemplo, resultados de evaluaciones estudiantiles, indicadores de eficiencia administrativa, o tasas de retención escolar— que ayuden a triangular los hallazgos con datos de resultados educativos concretos.

En el distrito 12D03, los resultados corroboran que una gestión innovadora, fundamentada en un liderazgo promotor y participativo, permite afianzar un clima institucional dirigido hacia la mejora continua. No obstante, para lograr niveles óptimos de calidad se requiere fortalecer la formación en liderazgo, la planificación estratégica compartida, el uso sistemático de las TIC, lo que garantiza la equidad y la participación de todos los agentes educativos.

Conclusiones

El estudio "La gestión innovadora como estrategia de mejora continua en instituciones educativas: Aportes del liderazgo emprendedor" permitió constatar que la innovación institucional y el liderazgo emprendedor son factores clave para la conformación de una cultura de mejora continua y para el fortalecimiento de la calidad educativa. Los resultados para el Distrito Educativo 12D03 Mocache-Quevedo indican que hay una correlación positiva fuerte y significativa entre ambas variables ($\rho = 0.742$, $p < 0.001$), lo cual demuestra que es por los liderazgos proactivos, creativos y colaborativos que desarrollan estas instituciones las que se ven reflejadas en el nivel más alto de innovación pedagógica y organizacional.

Así, el liderazgo emprendedor o directivo emprendedor constituye un aspecto fundamental para la transformación institucional y el mejoramiento educativo. Con la correlación obtenida se corrobora que un liderazgo innovador y colaborativo favorece la propagación de innovaciones que repercuten de manera positiva en los procesos docente-administrativos al promover un clima organizacional orientado a la mejora continua. Los actores educativos en general identifican al menos una presencia de apoyo institucional a proyectos de mejora y a propuestas innovadoras en la gestión curricular y evaluativa, así como un proceso de introducción de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la gestión y evaluación, lo que se considera un progreso en el trabajo institucional. No obstante, también existen grandes retos: hacer llegar la formación continua y sistemática en liderazgo para docentes y directivos; fortalecer la planificación y monitoreo de proyectos de innovación; impulsar una utilización común y calificada de las TIC por parte de todos los miembros de la comunidad educativa.

Los resultados avalan que ofrecer una estructura de gestión basada en evidencias y en datos objetivos promueve la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones acertadas, lo cual es indispensable para mantenerse sosteniblemente en un proceso de mejoramiento continuo. Al mismo tiempo, reiteran que es necesario fortalecer las comunidades profesionales de aprendizaje, que impulsan la cooperación, la reflexión colectiva y la cocreación del conocimiento como motor de desarrollo pedagógico.

El estudio refuerza que, para asegurar el éxito y la sostenibilidad de la transformación educativa a nivel local y nacional, es necesario consolidar políticas y programas de apoyo al liderazgo educativo emprendedor, a la formación docente permanente y a la integración estratégica de las



TIC, que garanticen la inclusión, la participación equitativa y la corresponsabilidad de todos los actores educativos.

Recomendaciones para futuras investigaciones

Se sugieren las siguientes líneas de investigación para continuar con la profundización del estudio de la gestión innovadora y el liderazgo emprendedor en contextos educativos:

Investigaciones longitudinales con el fin de analizar el desarrollo del liderazgo emprendedor y su efecto sostenido en la gestión innovadora a través de varios años académicos.

Estudios comparativos en diferentes distritos escolares (urbanos, rurales, costeros, andinos) para comprender cómo los factores contextuales pueden moderar la relación entre el liderazgo y la gestión innovadora.

Diseños mixtos que combinen el uso de métodos cualitativos (entrevistas en profundidad, observación participante, análisis documental) como complemento de los hallazgos cuantitativos a efectos de entender los procesos y mecanismos subyacentes.

Investigaciones que involucren medidas objetivas de desempeño institucional (resultados de aprendizaje, indicadores de eficiencia, tasas de graduación) para conectar liderazgo y gestión innovadora con resultados educativos específicos.

Evaluación de proyectos de formación en liderazgo emprendedor, a partir del análisis de su eficacia con diseños de tipo cuasiexperimental o experimental.

Análisis de la adopción de las TIC en la administración educativa, que identifique barreras específicas en cada caso y las estrategias posibles para una integración sistemática.



Referencias Bibliográficas

- Cabero Almenara, J., & Palacios Rodríguez, A. (2021). La evaluación de la educación virtual: Las e-actividades. *RIED: revista iberoamericana de educación a distancia*, 24(2), 169-188. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7913196>
- Correa Delgado, R. (2023). *LOEI -Ley Organica de Educación Intercultural*. <https://educacionbilingue.gob.ec/wp-content/uploads/2023/03/LA-LEY-ORGANICA-DE-EDUCACION-INTERCULTURAL.pdf>
- Darling-Hammond, L., Hyler, M., & Gardner, M. (2017). *Effective Teacher Professional Development*. Learning Policy Institute. <https://doi.org/10.54300/122.311>
- Díaz, G. T. C., Guerrero, K. M. S., Torres, P. Y. D., & Oviedo, G. L. V. (2025). El Impacto del Liderazgo Educativo en la Calidad de la Enseñanza en Instituciones Públicas del Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 10(3), 3107-3126. <https://doi.org/10.23857/pc.v10i3.9276> <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/9276>
- Fullan, M. (2021). *The right drivers for whole system success*. <https://michaelfullan.ca/3460-2/>
- Helena Kovacs. (s. f.). (PDF) Teacher Learning in Innovative Learning Environments in the Context of Educational Reforms and Developmental Interventions. En *ResearchGate*. Recuperado 18 de octubre de 2025, de https://www.researchgate.net/publication/338084218_Teacher_Learning_in_Innovative_Learning_Environments_in_the_Context_of_Educational_Reforms_and_Developmental_Interventions
- John W. Creswell, D. (s. f.). *Investigación Cualitativa y Diseño Investigativo*. <http://institutorambell.blogspot.com/2021/02/disenio-deinvestigacion.html>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Mínga, L. J. G., Jarro, B. D. S., Ochoa, J. M. L., Gomes, A. M. C., Valverde, Y. F. Z., & Centeno, J. A. H. (2025). Pedagogical Innovation in the Classroom: Solutions for the 21st Century. *Ciencia Latina Revista Científica Multiparadigmática*, 9(1), 3434-3453. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16092
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Population Sampling Techniques on Study Population. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Páez-Granja, R., Martínez-González, A. B., Páez-Granja, R., & Martínez-González, A. B. (2019). Educational innovation and its impact on teachers. *Revista Cátedra*. (2) 3, 82-103. <https://doi.org/10.29166/catedra.v2i3.1803>

Poma, B. P. B., Díaz, A. E. S., & Orna, R. M. Q. (2024). Innovation and Management in Education: Strategies for the 21st Century. *Revista Científica De Salud Y Desarrollo Humano*, 5(3), 725-743. <https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v5i3.292>

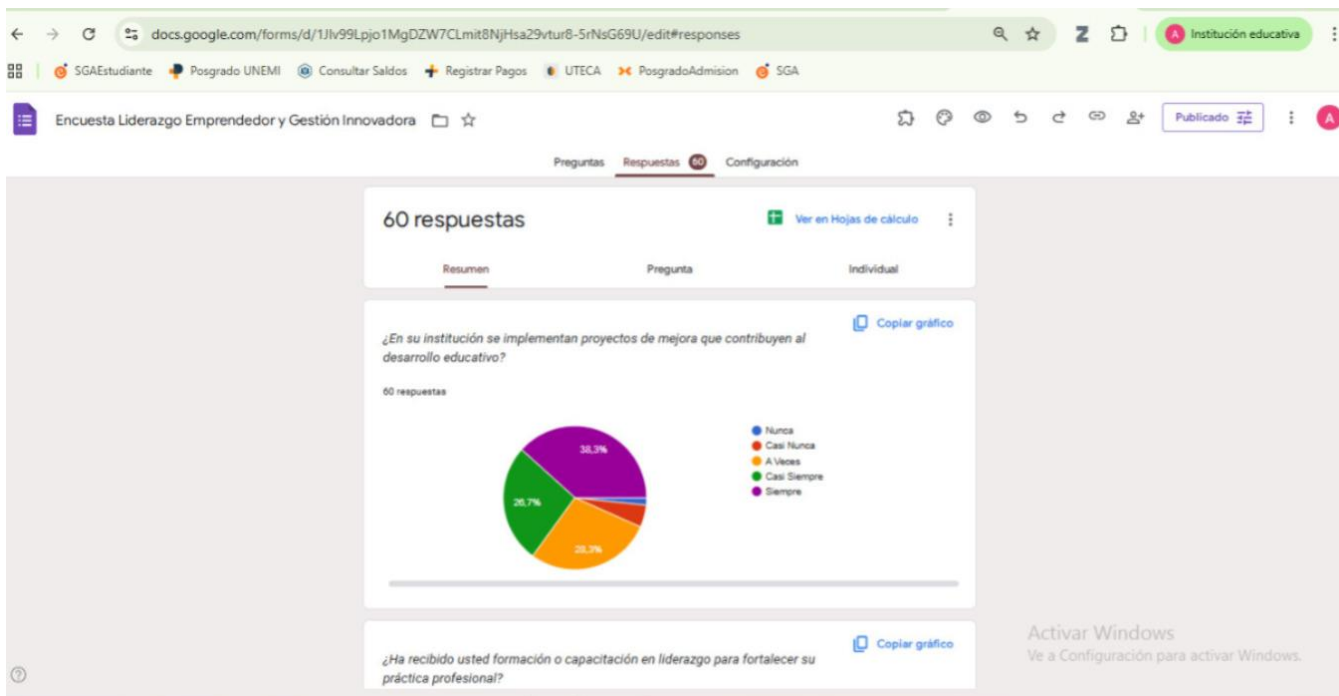
Roberto Hernández Sampieri, J. A. (con Crowe, C. T., & Ordóñez García, C.). (1989). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. McGraw-Hill: Interamericana. <http://www.derechoshumanos.unlp.edu.ar/assets/files/documentos/metodologia-de-la-invinci%C3%B3n.pdf>

Schleicher, A. (2020). *EDUCATION AT A GLANCE 2020*. EN LA EDUCACIÓN. https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2020_69096873-en.html

TALIS 2018 Results (Volume I). (2019, 19 de junio). OCDE. https://www.oecd.org/en/publications/talis-2018-results-volume-i_1d0bc92a-en.html

UNESCO. (2018, 11 de octubre). Principios de la Protección de Datos Personales y Privacidad de la UNESCO. <https://www.unesco.org/es/privacy-policy>

Vanessa Ratten & Paul Jones. (2018). Transformational Entrepreneurship. *Management:Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2018.0030>
https://www.researchgate.net/publication/329815616_Book_review_of_Transformational_Entrepreneurship_by_Vanessa_Ratten_and_Paul_Jones





Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento:

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Agradecimiento:

N/A

Nota:

El artículo no es producto de una publicación anterior.