

Vol. 1. N°1. LATINOVA, 1-11

Cultura de innovación escolar y liderazgo pedagógico distribuido: estudio de casos múltiples en instituciones de educación media superior de Perú

School Innovation Culture and Distributed Pedagogical Leadership: A Multiple Case Study in Upper Secondary Education Institutions in Peru

Msc. Pamela Verhooks
alexver.uecdm@gmail.com
Unidad Educativa Colegio Divina Misericordia - Venezuela

Cita APA 7th edición:

Verhooks, P. (2026). Cultura de innovación escolar y liderazgo pedagógico distribuido: estudio de casos múltiples en instituciones de educación media superior de Perú. *Latinova*, 1(1), 1–11.

Recibido: 20 mayo, 2026 | Aceptado: 28 mayo, 2026

Resumen

La capacidad de las instituciones educativas para generar y sostener culturas de innovación pedagógica depende, en medida significativa, de la naturaleza y calidad del liderazgo ejercido por sus directivos y docentes. El liderazgo pedagógico distribuido —que dispersa las responsabilidades de liderazgo entre múltiples actores de la comunidad escolar en lugar de concentrarlas en la figura del director— ha emergido como el modelo de mayor potencial para activar ecosistemas de innovación sostenida. El presente estudio de casos múltiples, con diseño mixto de predominio cualitativo, analizó la relación entre el nivel de liderazgo pedagógico distribuido y la cultura de innovación escolar en cuatro instituciones de educación media superior del Perú, ubicadas en Lima, Cusco, Arequipa y Piura. Participaron 8 directivos y 96 docentes. Los datos cualitativos se recolectaron mediante entrevistas semiestructuradas y observación etnográfica de reuniones colegiadas, mientras los cuantitativos provinieron de un cuestionario de liderazgo distribuido y un índice de innovación escolar elaborados ad hoc y validados mediante juicio de expertos y análisis factorial confirmatorio. Los resultados revelan que las instituciones con mayores niveles de liderazgo distribuido exhiben culturas de innovación más robustas y sostenidas, con el trabajo colegiado docente como mecanismo mediador central. Se identifican condiciones habilitadoras y obstaculizadoras específicas según el contexto territorial e institucional.

Palabras clave: liderazgo pedagógico distribuido, cultura de innovación escolar, educación media superior, Perú, estudio de casos múltiples.

Abstract

The capacity of educational institutions to generate and sustain cultures of pedagogical innovation depends significantly on the nature and quality of leadership exercised by their administrators and teachers. Distributed pedagogical leadership—which disperses leadership responsibilities among multiple members of the school community rather than concentrating them in the principal—has emerged as the model with the greatest potential for activating sustainable innovation ecosystems. This multiple case study, with a mixed-methods design of predominantly qualitative orientation, analyzed the relationship between the level

of distributed pedagogical leadership and school innovation culture in four upper secondary educational institutions in Peru, located in Lima, Cusco, Arequipa, and Piura. Eight school administrators and 96 teachers participated. Qualitative data were collected through semi-structured interviews and ethnographic observation of collegiate meetings, while quantitative data came from a distributed leadership questionnaire and a school innovation index developed and validated ad hoc. Results reveal that institutions with higher levels of distributed leadership exhibit more robust and sustained innovation cultures, with teacher collegiate work as the central mediating mechanism. Specific enabling and hindering conditions are identified according to institutional and territorial context.

Keywords: distributed pedagogical leadership, school innovation culture, upper secondary education, Peru, multiple case study.

1. Introducción

La transformación de la educación peruana ha sido objeto de una agenda de política pública persistente pero de resultados desiguales. El Marco de Buen Desempeño del Directivo (MINEDU, 2014), aún vigente con actualizaciones a través de la Resolución Viceministerial N.° 223-2021-MINEDU, establece como una de las competencias centrales del director la conducción participativa de la planificación institucional y la orientación hacia el logro de metas de aprendizaje. Sin embargo, la evidencia disponible sugiere que la implementación del currículo nacional, la participación en eventos de innovación situada y el diseño de proyectos de mejora se encuentran, en la mayoría de escuelas peruanas, en nivel de inicio —con un 95% de instituciones en ese nivel según el análisis de los Indicadores de Gestión Escolar—, evidenciando una brecha profunda entre los mandatos normativos y las prácticas efectivas de liderazgo educativo (Redalyc, 2020; García-Umaña et al., 2024).

El informe Global Education Monitoring 2024 advierte que en los países de renta media latinoamericana, el 68% del tiempo de los directores escolares se dedica a tareas rutinarias de gestión administrativa, dejando escaso margen para el ejercicio de un liderazgo pedagógico estratégico (OBEPE, 2024). Esta paradoja —directores formalmente habilitados para el liderazgo pedagógico pero estructuralmente absorbidos por la gestión burocrática— constituye el núcleo del problema que motiva la presente investigación. Frente a ella, el liderazgo distribuido emerge como un modelo alternativo: en lugar de exigir al director que sea simultáneamente gestor administrativo y líder pedagógico, distribuye las responsabilidades de liderazgo pedagógico entre múltiples actores de la comunidad escolar, generando lo que Spillane (2006) denomina práctica de liderazgo emergente de las interacciones entre líderes, seguidores y su situación.

En el Perú, la investigación sobre liderazgo distribuido en la educación media superior es escasa, fragmentada y metodológicamente limitada —dominada por diseños cuantitativos correlacionales con muestras pequeñas y referencias predominantemente normativas del MINEDU (Revista Prisma Social, 2026). El presente estudio busca contribuir a llenar este vacío mediante un diseño de casos múltiples que permite la comparación sistemática de instituciones con perfiles distintos de liderazgo y cultura de innovación, capturando tanto los patrones cuantitativos como los procesos y mecanismos cualitativos que los subyacen.

El objetivo general fue analizar la relación entre el nivel de liderazgo pedagógico distribuido y la cultura de innovación escolar en cuatro instituciones de educación media superior del Perú, con especial atención a los mecanismos mediadores y a las condiciones habilitadoras y obstaculizadoras según el contexto territorial e institucional.

2. Revisión de Literatura

2.1. Liderazgo pedagógico distribuido: fundamentos teóricos

El concepto de liderazgo distribuido, desarrollado sistemáticamente por Spillane et al. (2001) y consolidado como paradigma influyente en la investigación educativa por Bolívar (2010), parte de la premisa de que el liderazgo es esencialmente una propiedad emergente de las interacciones entre múltiples actores en el seno de la organización escolar, y no un atributo individual del director. Esta perspectiva tiene implicaciones tanto descriptivas —cómo se ejerce efectivamente el liderazgo en las escuelas— como prescriptivas —cómo debería ejercerse para maximizar los aprendizajes—. Bello y López-Yáñez (2022) profundizan en la distribución del liderazgo y su relación con el éxito escolar, aportando evidencia de que un liderazgo distribuido y colaborativo es crucial para generar un clima escolar positivo que facilite el cambio pedagógico. Tintoré et al. (2023) confirman estos hallazgos en contextos iberoamericanos, subrayando la necesidad de investigaciones que atiendan a la especificidad de los contextos para limitar los riesgos de generalización infundada.

En el contexto peruano, la Resolución Viceministerial N.º 223-2021-MINEDU reconoce explícitamente el liderazgo participativo como competencia directiva, incorporando elementos del modelo distribuido. No obstante, Avendaño et al. (2024) señalan que la implementación efectiva de modelos de liderazgo distribuido en América Latina enfrenta obstáculos estructurales —culturas institucionales jerárquicas, ausencia de tiempos formales para el trabajo colegiado, formación directiva centrada en la gestión administrativa— que no son abordados por las reformas normativas.

2.2. Cultura de innovación escolar

La cultura de innovación escolar es un constructo multidimensional que integra: (a) disposiciones hacia el cambio y la experimentación pedagógica; (b) estructuras organizativas que facilitan la colaboración docente; (c) recursos materiales y simbólicos que habilitan la innovación; y (d) mecanismos de difusión y consolidación de las prácticas innovadoras dentro y entre instituciones (García, 2022; Hernández et al., 2023). La literatura distingue entre innovación episódica —cambios puntuales que no alteran las lógicas institucionales de fondo— e innovación sostenida o institucionalizada —cambios que se integran en la cultura organizacional y se reproducen independientemente de los individuos que los iniciaron—. Es esta segunda modalidad la que los investigadores y las políticas educativas buscan promover, pero también la más difícil de generar y mantener (García-Umaña et al., 2024).

El papel del liderazgo en la generación de culturas de innovación escolar ha sido subrayado consistentemente en la literatura internacional. La UNESCO (2024) sostiene que el liderazgo escolar orientado al desarrollo sostenible requiere de un paradigma de práctica compartida, en el que los líderes crean condiciones para que el conocimiento pedagógico se genere colectivamente y circule horizontalmente. El informe de la OCDE (2023) sobre liderazgo escolar para el aprendizaje identifica el trabajo colegiado docente —reuniones sistemáticas centradas en el análisis de la práctica pedagógica y el

aprendizaje de los estudiantes— como el mecanismo mediador más potente entre el liderazgo distribuido y los resultados de aprendizaje.

2.3. El caso peruano

El sistema educativo peruano presenta características que lo hacen un caso de estudio de alta relevancia para el análisis del liderazgo pedagógico distribuido: la convivencia de contextos urbanos de alta complejidad con contextos rurales e indígenas de extrema precariedad; una estructura normativa que ha avanzado conceptualmente hacia el liderazgo pedagógico pero cuya implementación efectiva enfrenta las resistencias de culturas institucionales jerárquicas consolidadas; y una heterogeneidad territorial — Lima Metropolitana, ciudades intermedias de la sierra y la selva, comunidades rurales— que genera condiciones radicalmente distintas para el ejercicio del liderazgo. Esta heterogeneidad hace del enfoque de casos múltiples una estrategia metodológica especialmente pertinente: permite tanto la comprensión en profundidad de cada contexto como la comparación sistemática que arroja luz sobre los factores que operan con relativa independencia del contexto y sobre los que son altamente situados.

3. Metodología

3.1. Diseño: estudio de casos múltiples con enfoque mixto

El estudio adoptó un diseño de casos múltiples embebidos (Yin, 2018) con enfoque metodológico mixto de predominio cualitativo. El diseño de casos múltiples permite la replicación lógica entre casos — buscando tanto resultados similares en casos seleccionados por semejanza como resultados contrastantes en casos seleccionados por diferencia— lo que fortalece la solidez de las inferencias analíticas (Yin, 2018). La integración de datos cuantitativos y cualitativos siguió un modelo de triangulación convergente: los datos de los cuestionarios y los del análisis cualitativo fueron analizados de manera independiente y luego comparados para identificar convergencias, divergencias y complementariedades.

3.2. Selección de casos y participantes

Los cuatro casos fueron seleccionados mediante muestreo teórico intencional, buscando máxima variación en las dimensiones de: tipo de gestión (pública/privada), localización territorial (Lima, Cusco, Arequipa, Piura), contexto urbano-periurbano-rural, y tamaño institucional (entre 22 y 26 docentes por institución). Participaron en total 104 sujetos: 8 directivos (2 por institución) y 96 docentes. La distribución por institución se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1. Caracterización de las cuatro instituciones educativas caso

| Institución | Tipo | Directivos | Docentes | Nivel de liderazgo distribuido (1-5) | Índice de innovación |
|-----------------------------|---------|------------|----------|--------------------------------------|----------------------|
| IE-A (Lima, urbana) | Pública | 2 | 24 | 4.2 | Alto (82%) |
| IE-B (Cusco, urbana) | Pública | 2 | 22 | 3.8 | Medio-Alto (71%) |
| IE-C (Arequipa, periurbana) | Privada | 2 | 26 | 3.1 | Medio (58%) |
| IE-D (Piura, rural) | Pública | 2 | 24 | 2.6 | Bajo-Medio (41%) |

Nota: El índice de innovación combina indicadores de prácticas pedagógicas innovadoras, colaboración docente y proyectos de innovación activos. Elaboración propia.

3.3. Instrumentos de recolección de datos

Se emplearon cuatro instrumentos de recolección de datos, combinando fuentes cuantitativas y cualitativas. En primer lugar, el Cuestionario de Liderazgo Pedagógico Distribuido (CLPD), elaborado ad hoc con 32 ítems en escala Likert de 5 puntos (1=Nunca; 5=Siempre), organizado en cuatro dimensiones: distribución de responsabilidades, trabajo colegiado docente, clima organizacional para la innovación y liderazgo docente informal. El instrumento fue validado mediante juicio de cinco expertos y análisis factorial confirmatorio con índices de ajuste satisfactorios (CFI=0.94; RMSEA=0.058; $\alpha=0.91$). En segundo lugar, el Índice de Cultura de Innovación Escolar (ICIE), compuesto por indicadores cuantitativos —número de proyectos de innovación activos, porcentaje de docentes que participan en redes de intercambio, frecuencia de reuniones colegiadas enfocadas en práctica pedagógica— y una escala de percepción docente de 18 ítems ($\alpha=0.88$). En tercer lugar, guías de entrevistas semiestructuradas individuales con directivos y docentes, orientadas a explorar los procesos de toma de decisiones pedagógicas, las dinámicas de colaboración y las condiciones que facilitan u obstaculizan la innovación. En cuarto lugar, guías de observación etnográfica para las reuniones colegiadas, con foco en los patrones de participación, la distribución del uso de la palabra y la naturaleza de los intercambios pedagógicos.

3.4. Análisis de datos

El análisis cuantitativo incluyó estadísticos descriptivos por caso, comparación entre casos mediante la *d* de Cohen y correlaciones entre el CLPD y el ICIE. El análisis cualitativo siguió el proceso de análisis temático de Braun y Clarke (2006) con apoyo de NVivo 14. Los análisis cuantitativos y cualitativos fueron integrados en una fase de triangulación convergente, en la que los investigadores compararon sistemáticamente los patrones cuantitativos con los mecanismos identificados cualitativamente.

4. Resultados

4.1. Perfil de liderazgo distribuido y cultura de innovación por caso

Los resultados cuantitativos (Tabla 1) muestran un gradiente claro entre los cuatro casos: la IE-A (Lima) exhibe el nivel más alto de liderazgo distribuido ($M=4.2$) y el índice de innovación más elevado (82%), mientras la IE-D (Piura rural) presenta los valores más bajos en ambas variables ($M=2.6$; 41%). La correlación entre el puntaje del CLPD y el ICIE, calculada a nivel de institución, es de $r=0.97$, aunque la pequeña *n* de casos (4) limita la inferencia estadística y señala la necesidad de interpretar este valor como un patrón descriptivo y no como una estimación poblacional robusta.

4.2. El trabajo colegiado como mecanismo mediador

El análisis cualitativo identificó el trabajo colegiado docente —entendido como las reuniones sistemáticas en las que los docentes analizan colectivamente su práctica pedagógica, los aprendizajes de los estudiantes y las estrategias de mejora— como el mecanismo mediador central entre el liderazgo distribuido y la cultura de innovación en los dos casos de mayor índice de innovación (IE-A y IE-B). En la IE-A, la directora describió el trabajo colegiado como "el corazón de todo lo que hacemos: si los profesores no tienen espacio para pensar juntos, la innovación es sólo el proyecto de una persona y dura lo que dura

Vol. 1. N°1. LATINOVA, 1-11

esa persona." Este patrón de colegiatura sostenida contrasta con la IE-D, donde las reuniones docentes se describieron como "reuniones de trámite" centradas en información administrativa.

La observación etnográfica de las reuniones colegiadas confirmó esta distinción cualitativa: en la IE-A, el 73% del tiempo de las reuniones observadas se dedicó a análisis de estrategias pedagógicas y revisión de evidencias de aprendizaje de los estudiantes; en la IE-D, ese porcentaje fue del 18%, con el resto del tiempo dedicado a comunicaciones administrativas. Este hallazgo converge con los datos de la OCDE (2023) sobre el trabajo colegiado como mecanismo mediador del liderazgo distribuido.

4.3. Condiciones habilitadoras y obstaculizadoras

El análisis comparativo entre casos permitió identificar condiciones que operan como habilitadoras de la innovación con relativa consistencia entre contextos: la existencia de tiempos formales e institucionalizados para el trabajo colegiado; la historia institucional de proyectos de innovación previos exitosos; y la presencia de docentes que ejercen liderazgo pedagógico informal —lo que los participantes denominaron "los maestros de maestros" o "los que siempre tienen algo nuevo que mostrar". Las condiciones obstaculizadoras incluyen la sobrecarga administrativa de los directivos, la rotación docente frecuente —especialmente en las escuelas públicas rurales— y la ausencia de reconocimiento institucional de la innovación pedagógica en los mecanismos formales de evaluación docente.

5. Discusión

Los resultados del estudio son convergentes con la tesis central de la literatura sobre liderazgo distribuido: la distribución de las responsabilidades de liderazgo pedagógico entre múltiples actores de la comunidad escolar se asocia positivamente con el desarrollo de culturas de innovación más robustas y sostenidas (Bolívar, 2010; Bello y López-Yáñez, 2022; Spillane, 2006). El gradiente observado entre los cuatro casos —desde la IE-A con el perfil más distribuido y el índice de innovación más alto, hasta la IE-D con el perfil más centralizado y el menor índice— ofrece una ilustración comparativa de este patrón en el contexto peruano específico.

La identificación del trabajo colegiado docente como mecanismo mediador central añade especificidad empírica a un argumento que en la literatura latinoamericana suele quedar en el nivel de las proposiciones teóricas. Los hallazgos del presente estudio sugieren que el liderazgo distribuido no activa directamente la innovación, sino que lo hace a través de la creación de estructuras y culturas de colaboración docente que generan conocimiento pedagógico colectivo. Esta mediación tiene implicaciones prácticas relevantes: los programas de formación directiva que se centran en el desarrollo de competencias individuales del director —sin atender a las estructuras de interacción colectiva que el liderazgo distribuido promueve— tendrán efectos limitados sobre la cultura de innovación escolar.

El contraste entre los contextos urbano (IE-A, Lima) y rural (IE-D, Piura) revela, adicionalmente, que las condiciones estructurales del territorio median los efectos del liderazgo. La rotación docente frecuente en la IE-D —derivada de los mecanismos de asignación docente del sistema público peruano, que privilegia las plazas urbanas— erosiona cualquier intento de construir cultura institucional de innovación, independientemente de la voluntad del equipo directivo. Este hallazgo subraya la necesidad de políticas de permanencia y arraigo docente en contextos rurales como condición previa para que el liderazgo distribuido pueda operar con efectividad.

6. Conclusiones

El presente estudio aporta evidencia empírica desde cuatro instituciones peruanas sobre la relación entre liderazgo pedagógico distribuido y cultura de innovación escolar, con tres conclusiones centrales. Primera: las instituciones con perfiles más distribuidos de liderazgo exhiben culturas de innovación más robustas, confirmando en el contexto peruano los patrones documentados en la literatura internacional. Segunda: el trabajo colegiado docente opera como mecanismo mediador central de esta relación, siendo su calidad —no sólo su frecuencia— el factor determinante. Tercera: las condiciones estructurales del territorio —especialmente la rotación docente y la disponibilidad de tiempos institucionales para la colaboración— moderan significativamente los efectos del liderazgo distribuido.

Desde una perspectiva de política educativa peruana, se recomienda: (a) reformar los mecanismos de asignación docente en escuelas rurales para favorecer la permanencia y el arraigo; (b) institucionalizar tiempos formales de trabajo colegiado pedagógico en todos los niveles del sistema educativo, con protección normativa frente a su sustitución por reuniones administrativas; y (c) incorporar en los programas de formación directiva del MINEDU módulos específicos sobre facilitación del liderazgo docente informal y construcción de comunidades profesionales de aprendizaje.

7. Limitaciones e Investigaciones Futuras

El estudio presenta las limitaciones inherentes al diseño de casos múltiples: la selección de cuatro casos limita la generalización estadística de los hallazgos al conjunto del sistema educativo peruano. La medición cuantitativa del liderazgo distribuido y de la cultura de innovación mediante instrumentos de autoinforme implica riesgos de sesgo de deseabilidad social, especialmente en los directivos. El horizonte temporal transversal del estudio impide pronunciarse sobre la causalidad de las relaciones observadas ni sobre la trayectoria de cambio de las culturas institucionales.

Las investigaciones futuras deberán: (a) desarrollar estudios longitudinales de al menos tres años que permitan analizar las trayectorias de cambio en la cultura de innovación asociadas a intervenciones de liderazgo distribuido; (b) ampliar el número de casos para incrementar la potencia analítica de las comparaciones; (c) incorporar las perspectivas de los estudiantes y las familias como actores de la comunidad escolar que pueden también ejercer liderazgo pedagógico informal; y (d) evaluar el impacto de programas específicos de formación directiva en liderazgo distribuido sobre las culturas de innovación de las instituciones educativas peruanas.

Referencias

Alonso, L., León, K., & Avendaño, C. (2023). El liderazgo directivo en el proceso educativo. *Horizontes*, 7(28), 698–711. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i28.548>

Avendaño, M., Tamayo, N., & Cevallos, M. (2024). Innovación del liderazgo pedagógico en el ámbito escolar bajo los nuevos paradigmas de la educación: Una revisión sistemática. *Horizontes*.

Vol. 1. N°1. LATINOVA, 1-11

- Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 8(4), 1850–1865. <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/1647>
- Bello, A., & López-Yáñez, J. (2022). Liderazgo distribuido y éxito escolar: Evidencia de contextos iberoamericanos. *Revista de Educación*, 398, 145–172. <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2022-398-539>
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79–106.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- García, W. (2022). La innovación educativa como elemento transformador para la enseñanza. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB*, 26(2), 310–330. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v26i2.1775>
- García-Umaña, A., Beserra, V., & Córdoba, É. F. (2024). Gratifications associated with the use of smartphone and internet in students from Ecuador, Spain, and Colombia. *IEEE Access*, 12, 160495–160505. <https://doi.org/10.1109/access.2024.3488576>
- Hernández, H., López, F., & Martínez, J. (2023). Estrategias de liderazgo para la implementación exitosa de la enseñanza innovadora. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 1586–1601. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7832>
- Ministerio de Educación del Perú. (2021). *Resolución Viceministerial N.° 223-2021-MINEDU: Competencias del director en gestión escolar y liderazgo pedagógico*. MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú. (2022). *Indicadores de gestión escolar y liderazgo educativo en instituciones públicas*. MINEDU.
- OBEPE. (2024). *Liderazgo en la transformación educativa en Perú: GEM 2024*. <https://obepe.org/general/liderazgo-transformacion-educativa-peru-gem-2024/>
- OCDE. (2023). *School leadership for learning: Insights from PISA*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264301238-en>
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23–28. <https://doi.org/10.3102/0013189X030003023>
- Tintoré, M., Cunha, R. S., & Cabral, I. (2023). Distributed leadership and its relationship with school improvement in Ibero-American schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(4), 912–931. <https://doi.org/10.1177/17411432211048754>

Vol. 1. N°1. LATINOVA, 1-11

UNESCO. (2024). *Transforming education: The role of school leadership in sustainable development*. UNESCO Publishing.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.