

## *Liderazgo pedagógico y gestión de proyectos de innovación en docentes de cuatro instituciones educativas públicas*

### *Pedagogical leadership and management of innovation projects in teachers of four public educational institutions*

**Erik Onésimo Lugo Vega**

elugo@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-6608-1603>

Universidad César Vallejo, Huaraz, Perú

**Luis Adolfo Apolín Montes**

lapolinm@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0003-5854-8116>

Universidad César Vallejo, Huaraz, Perú

Artículo recibido: 03 de febrero 2025 | Arbitrado: 01 de marzo 2025 | Aceptado: 20 de marzo 2025 | Publicado: 05 de mayo 2025

#### Resumen

La temática del liderazgo pedagógico abre perspectivas investigativas para entender la capacidad de los directores y docentes para orientar, motivar y coordinar procesos educativos en ambientes de aprendizaje efectivo. El objetivo del estudio fue determinar la influencia que presenta la primera sobre la segunda. Se empleó un tipo de investigación aplicada, con un enfoque cuantitativo, método hipotético-deductivo, diseño no experimental y de corte transversal. La población estuvo conformada por 120 docentes de cuatro instituciones educativas públicas, de los cuales se tomó una muestra de 92. La recolección de datos se hizo a través de dos cuestionarios, una para cada variable, los cuales fueron validados por expertos, además tuvieron confiabilidad aceptada por el alfa de Cronbach. Los resultados al aplicar la prueba logística ordinal fueron p-valor de 0,000 que es menor al margen de error permitido (0,05), probando que la gestión de proyectos de innovación es explicada por el liderazgo pedagógico con un Pseudo R2 de Cox y Snell de 94,7 % y Nagelkerke en 94,8 %. Por ende, se concluyó que el liderazgo pedagógico influye significativamente en la gestión de proyectos de innovación en docentes de cuatro instituciones públicas. Se reafirma la importancia de la planificación estratégica con objetivos claros, pertinentes y medibles.

**Palabras clave:** Liderazgo pedagógico; Gestión de proyectos de innovación; Instituciones educativas; Educación pública; Establecimiento de metas y expectativas

#### Abstract

In the present research, pedagogical leadership and the management of innovation projects were studied with the objective of determining the influence of the former on the latter. A type of applied research was used, with a quantitative approach, hypothetical-deductive method, non-experimental and cross-sectional design. The population consisted of 120 teachers from four public educational institutions, from which a sample of 92 was taken. The data collection was done through two questionnaires, one for each variable, which were validated by experts, and also had reliability accepted by Cronbach's Alpha. The results when applying the ordinal logistic test were p-value of 0.000, which is less than the permitted margin of error (0.05), proving that the management of innovation projects is explained by pedagogical leadership with a Cox and Snell Pseudo R2 of 94.7% and Nagelkerke at 94.8%. Therefore, it was concluded that pedagogical leadership significantly influences the management of innovation projects in teachers of four public institutions.

**Keywords:** Pedagogical leadership; Innovation project management; Educational institutions; Public education; Setting goals and expectations.

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas públicas enfrentan desafíos significativos, exacerbados por la pandemia, que ha disminuido el compromiso de los agentes educativos y revelado la falta de políticas educativas sostenibles. Antes de la pandemia, la mitad de los alumnos de diez años podían leer y comprender textos; esta cifra cayó a un tercio durante la pandemia. Globalmente, la incapacidad de leer y escribir entre niños menores de diez años en países pobres aumentó del 53% al 75% (ONU, 2022). Según UNICEF (2022), Perú experimenta una crisis educativa sin precedentes con un retroceso de diez años en aprendizaje. Es imperativo establecer un pacto educativo duradero y aumentar la inversión para hacer de la educación una prioridad en la agenda gubernamental.

En Perú, aunque existe un marco normativo para proyectos educativos, estos no se implementan adecuadamente ni son sostenibles, fallando en contribuir al aprendizaje de los estudiantes. Según Guerrero (2019), esto muestra que no se está aplicando correctamente el enfoque de trabajo en proyectos para integrar áreas y fomentar aprendizajes significativos. Las instituciones educativas enfrentan dificultades para integrar proyectos educativos con el currículo, lo que limita el aprendizaje significativo. Los docentes no logran vincular eficazmente su labor pedagógica con proyectos innovadores, lo que afecta el cumplimiento de los desempeños esperados por el MINEDU y la formación de ciudadanos competentes.

La investigación de 2022 se centra en cómo el liderazgo pedagógico y otros factores influyen en la gestión de proyectos de innovación. Se busca profundizar en estrategias que mejoren la integración de proyectos educativos con el currículo y promuevan el aprendizaje aplicado. El liderazgo pedagógico se define como la capacidad de motivar e influir en los estudiantes para alcanzar estándares educativos superiores (MINEDU, 2014). Del mismo modo, dicha institución destaca el papel del docente como líder pedagógico, motivando e influyendo en el centro educativo. La investigación busca fortalecer el liderazgo pedagógico de los docentes para promover y gestionar proyectos de innovación en cuatro instituciones educativas públicas. Se

empleó un enfoque cuantitativo, hipotético-deductivo y no experimental, utilizando encuestas y cuestionarios basados en la escala de Likert.

El objetivo general es determinar la influencia del liderazgo pedagógico en la gestión de proyectos de innovación. Los objetivos específicos incluyen evaluar el establecimiento de metas, el impacto de la obtención de recursos estratégicos, analizar la planificación y coordinación de la enseñanza, explorar la promoción y participación docente, y examinar el aseguramiento de un entorno ordenado en la gestión de proyectos.

A partir de la revisión de la literatura científica se pudo recuperar como antecedentes, internacionales a Jaramillo (2019), en su tesis de Liderazgo pedagógico y calidad educativa de la escuela de educación básica Sulima García Valarezo de la ciudad de Machala – 2018, investigó sobre liderazgo pedagógico y calidad educativa utilizando un diseño no experimental y correlacional, con una muestra de 100 profesores. Se usaron encuestas con escala Likert y el coeficiente de Spearman fue  $Rho = 0,746^{**}$ , indicando buena correlación ( $p = 0,00$ ,  $p < 0,05$ ), rechazando la hipótesis nula. El 30% de los profesores tenía un liderazgo pedagógico inadecuado, el 60% regular y el 10% adecuado. La investigación concluyó una relación positiva entre las variables, recomendando programas estratégicos gubernamentales para mejorar el liderazgo pedagógico docente.

Pérez et al. (2022) en su investigación Metodología para un sistema organizador de requerimientos para la gestión de proyectos académicos en convocatorias de investigación, enfocados en el desarrollo profesional docente. Se recogieron datos mediante una encuesta validada por 20 catedráticos y aplicada a 168 profesores. La fiabilidad fue de 0.875 (Alfa de Cronbach). El 48% de los profesores tenía experiencia en proyectos educativos; el 81% estuvo de acuerdo con implementar trabajos basados en proyectos, el 10% totalmente de acuerdo, y el 9% en desacuerdo. Se propuso una metodología detallada para mejorar la gestión de proyectos y la participación en eventos académicos.

Roca y Alonso (2020) realizaron una investigación correlacional y cuantitativa de tipo

básico en, Propuesta de la competencia de liderazgo pedagógico a desarrollar en los maestros de Educación Básica, empleando un diseño no experimental. En la muestra con 20 profesores, se utilizó un cuestionario tipo Likert para recopilar datos. Los resultados mostraron que ninguno de los docentes fue clasificado como "muy bueno", el 25% fue clasificado como "bueno", el 35% como "regular" y el 40% como "deficiente". Se aplicó una prueba Chi-Cuadrado para confirmar la hipótesis, encontrando una relación significativa entre las variables estudiadas ( $p < 0.05$ ). Esto indica la necesidad de enfocar la formación de liderazgo pedagógico desde el inicio de la formación docente.

Vargas (2021) en su tesis El liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño del docente en las Unidades Educativas privadas de la ciudad de Ambato, realizó un estudio sobre la relación entre liderazgo pedagógico y desempeño docente, utilizando una metodología cuantitativa y un enfoque descriptivo correlacional. En una muestra de 6 directivos y 88 docentes, se encontró que el 10% de los docentes percibían falta de liderazgo, el 40% lo veía ocasional y el 50% lo veía frecuente. La correlación de Pearson mostró una alta relación negativa ( $r = -0.710$ ), sugiriendo que un menor liderazgo pedagógico mejora el desempeño docente. Se recomienda capacitar a los directivos en administración para mejorar su liderazgo.

Finalmente, Gonzales-Fernández et al. (2020) hicieron un estudio sobre la evidencia del liderazgo pedagógico de directores, jefes de estudios y profesorado desde la perspectiva de las partes interesadas con el objetivo de conocer la percepción de los involucrados dentro de una institución. Se utilizó un método cuantitativo transversal para un diseño no experimental y se encuestó a una población de 2184 personas, incluyendo profesores (53.71%), directores (13.64%), estudiantes (14.42%) y familias (10.30%). El cuestionario utilizado tuvo una confiabilidad de 0.88 a 0.94 según el Alfa de Cronbach. Los resultados mostraron una percepción promedio de  $M = 7.34$  y una concertación promedio de  $M = 7.65$ . Las dimensiones establecidas mostraron una relación significativa ( $p < 0.01$ ), concluyendo que el liderazgo pedagógico se refleja en los conocimientos y competencias en la educación.

En el ámbito nacional tenemos:

Mamani (2019) en su tesis Liderazgo pedagógico del director y la gestión de proyectos educativos de innovación en las instituciones educativas del distrito de Gregorio Albarracín, 2019 realizó un estudio correlacional no experimental. La investigación se centró en 8 directores y 88 docentes, aunque la muestra incluyó únicamente a los directores. Se utilizaron dos encuestas para recolectar datos y los resultados mostraron que un alto porcentaje de los encuestados percibió el liderazgo del director como eficiente. Un análisis estadístico con el alfa de Cronbach y la correlación de Pearson confirmó una relación significativa entre el liderazgo pedagógico y la gestión de proyectos educativos, sugiriendo la promoción de proyectos de innovación pedagógica.

Calcina (2018) en su tesis Liderazgo pedagógico y gestión de proyectos de innovación en las instituciones educativas de secundaria del distrito Pueblo Nuevo, empleando un enfoque cuantitativo y un método hipotético-deductivo en una muestra de 132 profesores de secundaria. Los resultados indicaron una correlación estadística significativa entre las variables estudiadas, recomendando formación para los docentes en la innovación de proyectos educativos.

Por su parte, Gutiérrez (2017) en su tesis Liderazgo pedagógico y gestión del cambio e innovación en docentes de una institución educativa primaria, utilizó una metodología cuantitativa no experimental. Los resultados revelaron una influencia significativa del liderazgo pedagógico en las prácticas de cambio e innovación, recomendando capacitaciones regionales para los docentes en gestión de proyectos.

Villanueva (2019) con su tesis Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la institución educativa Santa Rosa de Carhuamayo empleó un contexto descriptivo y explicativo, con una muestra de 21 educadores. A pesar de un coeficiente de correlación bajo, la investigación sugirió que existe una relación entre estas variables, proponiendo que los instrumentos usados se apliquen en otras instituciones.

De otro lado, Córdova (2019), con una muestra de 24 participantes obtuvo como resultado una relación significativa entre el liderazgo y el desempeño, recomendando al Ministerio de

Educación que continúe con las capacitaciones en liderazgo pedagógico.

El liderazgo pedagógico, según Fazio y Fernández (2004), emplea métodos científicos para enfrentar desafíos educativos. Chiavenato (2017) destaca su evolución hacia comportamientos que impactan el éxito organizacional. El MINEDU (2014) enfatiza metas y promoción del aprendizaje, y López et al. (2021) subrayan su capacidad para fomentar colaboración y cambio cultural. La gestión de proyectos educativos, constructivista según Arias (2017) y Reyero (2019), involucra al estudiante en la construcción del conocimiento. Zavaleta (2013) describe la identificación de problemas y planificación estratégica. La adaptación docente y la innovación son esenciales según Barraza (2015), Rodríguez (2017) y Macanchí et al. (2019). Pacheco y Herrera (2015) destacan la importancia de proyectos educativos innovadores para motivar aprendizajes significativos y compromiso activo.

La implementación de proyectos educativos requiere que docentes y alumnos identifiquen problemáticas locales y tracen metas articuladas con aprendizajes prácticos y reflexivos (Rico et al., 2018). Según Martínez (2019), estos proyectos necesitan recursos adecuados y un enfoque coordinado para mejorar la calidad educativa (Carrión y Berasategi, 2010). La UNESCO (2022) resalta la necesidad de un programa global de investigación e innovación educativa para promover un aprendizaje equitativo y efectivo. Rivas (2017) sugiere que la innovación educativa debe desarrollar habilidades del siglo XXI y reemplazar metodologías tradicionales (FONDEP, 2021). El MINEDU (2019) afirma que la innovación educativa transforma prácticas pedagógicas, mejorando el aprendizaje estudiantil y la cultura escolar. Ramírez-Montoya y Valenzuela (2019) consideran vital la innovación educativa para asegurar aprendizajes significativos. Blanchard y Muzás (2016) indican que la innovación surge al identificar una necesidad de cambio, mientras Fernandes y Guimaraes (2013) enfatizan que los proyectos educativos deben identificar necesidades y proponer soluciones que orienten el aprendizaje.

A partir del análisis de los antecedentes internacionales y nacionales, se identificaron teorías clave que fundamentan las variables del estudio. Para el liderazgo pedagógico, se consideró el

enfoque del liderazgo transformacional propuesto por Fazio y Fernández (2004), complementado con el marco institucional del MINEDU (2014), que establece como ejes principales la motivación docente, el establecimiento de metas, y la promoción del aprendizaje. Esta perspectiva fue reforzada por Chiavenato (2017), quien relaciona el liderazgo con comportamientos que impactan el éxito organizacional. En cuanto a la gestión de proyectos de innovación, se tomó como base el enfoque constructivista de Arias (2017) y Zavaleta (2013), que destacan la participación activa del estudiante en la planificación, desarrollo y evaluación de proyectos. Estas teorías guiaron la construcción de los instrumentos de recolección de datos, específicamente los cuestionarios estructurados con escala de Likert, asegurando la coherencia teórica y la validez de los ítems empleados para medir ambas variables.

## MÉTODO

### Tipo y diseño de la investigación

La investigación en cuatro instituciones públicas, con enfoque cuantitativo y método hipotético-deductivo, analizó estadísticamente la relación entre liderazgo pedagógico y gestión de proyectos. Este estudio no experimental, correlacional y causal, confirmó las hipótesis planteadas.

### Población, muestra, muestreo

La investigación tuvo una población de 120 docentes de cuatro instituciones educativas públicas de la provincia de Huaraz, departamento de Áncash: I.E. G.U.E. Mariscal Toribio de Luzuriaga, I.E. Antonio Raymondi, I.E. Jorge Basadre Grohmann y I.E. Niño Jesús de Praga de Atipayán.

La muestra probabilística incluyó a 92 profesores de cuatro instituciones públicas en Huaraz, Ancash, utilizando muestreo estratificado. El valor de conversión fue  $n = 92/120 = 0.77$ , multiplicándose este valor por los totales de cada institución para determinar su representación.

**Tabla 1.** Distribución de la muestra

Docentes	I.E. 1	I.E. 2	I.E. 3	I.E. 4	Muestra
Varones	12	15	13	15	55
Mujeres	9	10	10	8	37
Total	21	25	23	23	92

Fuente: Elaboración propia.

Los criterios de exclusión incluyen docentes no empleados en las cuatro instituciones seleccionadas, no voluntarios, o con permisos/licencias. Los criterios de inclusión son docentes de estas instituciones que voluntariamente participan.

#### Técnica e instrumentos de recolección de datos

Se empleó una encuesta con preguntas estructuradas, basadas en las hipótesis y dimensiones de cada variable, con 33 y 28 preguntas respectivamente. La validez de los instrumentos fue confirmada por expertos, y su confiabilidad se verificó con el Alfa de Cronbach, obteniendo altos valores de 0.839 y 0.819 en la prueba piloto, y 0.955 y 0.975 en los cuestionarios finales sobre liderazgo pedagógico y gestión de proyectos de innovación, garantizando su confiabilidad y aplicabilidad.

#### Procedimientos

La investigación comenzó con la búsqueda de antecedentes de estudio a nivel internacional y nacional y la definición de teorías clave de cada variable para elaborar instrumentos con escala de Likert, asegurando su confiabilidad y validación por expertos. Se obtuvo autorización de las instituciones, a través de los directores, para aplicar los instrumentos y recolectar la información necesaria. Se utilizó un cuestionario con ítems estructurados relacionados a las variables de estudio para recabar información de la muestra.

#### Método de análisis de datos

Tras recabar la información, se creó una base de datos en Microsoft Excel y se analizó utilizando el software estadístico SPSS-26. Se generaron tablas y gráficos para interpretar los resultados del cuestionario y resumir cada variable. Se aplicó estadística inferencial para las pruebas de hipótesis, incluyendo una prueba de normalidad (K-S) para una muestra de 92, confirmando la hipótesis mediante la RLO.

#### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos muestran una influencia significativa del liderazgo pedagógico en la gestión de proyectos de innovación en instituciones educativas públicas. El modelo estadístico empleado reveló que el liderazgo pedagógico explica entre el 94,7% y el 94,8% de la eficacia en la gestión de proyectos de innovación (Pruebas Pseudo R<sup>2</sup>), resultado que fue respaldado por un valor p de 0.000. Evidencia la efectividad del liderazgo pedagógico en la gestión de proyectos de innovación, lo cual permite rechazar la hipótesis nula y confirmar una relación estadísticamente significativa.

**Tabla 2.** Pseudo R cuadrado de la hipótesis general

Cox y Snell	,947
Nagelkerke	,948
McFadden	,403

Más allá del respaldo cuantitativo, estos hallazgos permiten inferir que el liderazgo pedagógico no solo actúa como un componente organizacional, sino como una herramienta transformadora en el quehacer educativo. Esta afirmación se respalda en que el 71,7% de los docentes percibe el liderazgo como alto y el 64,1% evalúa la gestión de proyectos como eficiente, lo que refuerza la idea de que el estilo de liderazgo puede movilizar, motivar y sostener procesos de cambio.

Autores como Fazio y Fernández (2004), desde el enfoque positivista, y Arias (2017) y Zavaleta (2013), desde el enfoque constructivista, coinciden en atribuir al liderazgo pedagógico un rol clave en la mejora de la práctica educativa. La articulación entre liderazgo y proyectos innovadores implica no solo capacidad de gestión, sino visión estratégica orientada a resultados sostenibles.

**Tabla 3.** Liderazgo pedagógico vs. Gestión de proyectos de innovación

		Gestión de proyectos de innovación			Total
		Deficiente	Moderado	Eficiente	
Liderazgo pedagógico	Medio	1	24	1	26
		1,1 %	26,1 %	1,1 %	28,3 %
	Alto	0	8	58	66
		0,0 %	8,7 %	63,0 %	71,7 %
Total		1	32	59	92
		1,1 %	34,8 %	64,1 %	100,0 %

En relación con el establecimiento de metas, los resultados muestran que esta dimensión explica la eficacia en la gestión de proyectos. El 68,5% de los docentes encuestados consideró que el establecimiento de metas era alto, mientras que el 64,1% lo relacionó con una gestión eficiente. Esta correlación confirma lo planteado por Mamani (2019), quien demostró que el trabajo colectivo

sobre metas mejora significativamente la gestión escolar. En términos teóricos, se sostiene que las metas deben ser claras, compartidas y evaluables, lo que concuerda con los principios del liderazgo transformador (MINEDU, 2014) y con enfoques de planificación estratégica educativa (Rodríguez, 2017). Desde el plano institucional, esto implica que las metas no pueden formularse de manera aislada, sino como parte de una cultura organizacional compartida y orientada al logro.

**Tabla 4.** Establecimiento de metas y expectativas vs. Gestión de proyectos de innovación

		Gestión de proyectos de innovación			Total
		Deficiente	Moderado	Eficiente	
<b>Establecimiento de metas y expectativas</b>	Bajo	0 0,0 %	1 1,1 %	0 0,0 %	1 1,1 %
	Medio	1 1,1 %	18 19,6 %	9 9,8 %	28 30,4 %
	Alto	0 0,0 %	13 14,1 %	50 54,3 %	63 68,5 %
	Total	1 1,1 %	32 34,8 %	59 64,1 %	92 100,0 %

Asimismo, la obtención de recursos estratégicos mostró una alta influencia en la gestión de proyectos de innovación, explicando entre el 85,1% y el 85,2% de dicha gestión. Aunque solo el 32,6% valoró esta variable como media, un 67,4% la consideró alta, lo cual indica un reconocimiento general de su importancia. Esta dimensión adquiere relevancia en contextos de limitación presupuestal, donde los recursos —materiales, humanos o tecnológicos—

pueden determinar la viabilidad de un proyecto. Coinciden en este enfoque estudios como los de Jaramillo (2018) y Villanueva (2019), quienes destacan la necesidad de una gestión estratégica de recursos para lograr eficacia institucional. Las implicancias de este hallazgo son especialmente relevantes para las políticas de financiamiento educativo y para el diseño de planes escolares con criterios de sostenibilidad.

**Tabla 5.** Obtención de recursos de forma estratégica vs. Gestión de proyectos de innovación

		Gestión de proyectos de innovación			Total
		Deficiente	Moderado	Eficiente	
<b>Obtención de recursos de forma estratégica</b>	Medio	1 1,1 %	22 23,9 %	7 7,6 %	30 32,6 %
	Alto	0 0,0 %	10 10,9 %	52 56,5 %	62 67,4 %
	Total	1 1,1 %	32 34,8 %	59 64,1 %	92 100,0 %

Otra dimensión analizada fue la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza, la cual explicó entre el 68,5% y el 68,6% de la eficacia en la gestión de proyectos. Aunque porcentualmente inferior a las variables anteriores, su influencia sigue siendo significativa. El 55,4% de los docentes valoró estos

procesos como altos, y el 64,1% consideró eficiente la gestión de proyectos en este contexto. Esto evidencia que una gestión educativa efectiva requiere, además de liderazgo y recursos, una estructura organizativa funcional y orientada al monitoreo. Barraza (2015) y Luevanos et al. (2018) coinciden en que una adecuada coordinación y evaluación permite ajustar, rediseñar y mejorar continuamente las acciones innovadoras.

**Tabla 6.** Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza vs. Gestión de proyectos de innovación

		Gestión de proyectos de innovación			Total
		Deficiente	Moderado	Eficiente	
<b>Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza</b>	Bajo	0	1	0	1
		0,0 %	1,1 %	0,0 %	1,1 %
	Medio	1	26	13	40
		1,1 %	28,3 %	14,1 %	43,5 %
	Alto	0	5	46	51
		0,0 %	5,4 %	50,0 %	55,4 %
		1	32	59	92
		1,1 %	34,8 %	64,1 %	100,0 %

En cuanto a la promoción, participación y desarrollo docente, se encontró una influencia del 88,0% al 88,1% en la gestión de proyectos. Este resultado, respaldado por el 76,1% de respuestas positivas, señala que el compromiso docente con procesos de mejora continua y aprendizaje colaborativo es un componente crítico en entornos

escolares que buscan innovar. Las políticas institucionales deben por tanto fomentar espacios de formación docente y promover la cultura de la participación para que los proyectos no dependan únicamente del liderazgo directivo, sino del empoderamiento colectivo del cuerpo docente.

**Tabla 7.** Promoción y participación en el aprendizaje vs. Gestión de proyectos de innovación

		Gestión de proyectos de innovación			Total
		Deficiente	Moderado	Eficiente	
<b>Promoción y participación en el aprendizaje</b>	Bajo	0	1	0	1
		0,0 %	1,1 %	0,0 %	1,1 %
	Medio	1	19	1	21
		1,1 %	20,7 %	1,1 %	22,8 %
	Alto	0	12	58	70
		0,0 %	13,0 %	63,0 %	76,1 %
Total		1	32	59	92
		1,1 %	34,8 %	64,1 %	100,0 %

## CONCLUSIONES

La presente investigación permitió determinar que el liderazgo pedagógico ejerce una influencia significativa en la gestión de proyectos de innovación en docentes de instituciones educativas públicas. Esta conclusión se sostiene en los resultados obtenidos a través de la Regresión Logística Ordinal (RLO), donde el modelo demostró un ajuste óptimo con valores de Pseudo R<sup>2</sup> de Cox y Snell (94,7 %) y de Nagelkerke (94,8 %), lo que indica que el liderazgo pedagógico es una variable predictora clave en los procesos de innovación escolar. Esta influencia no solo se refleja en términos estadísticos, sino también en las percepciones de los docentes, quienes reconocen que el liderazgo directivo incide directamente en la motivación, la toma de decisiones y la articulación de proyectos significativos para la comunidad educativa.

Entre los componentes específicos del liderazgo pedagógico, se identificó que el establecimiento de metas y expectativas por parte del docente explica entre el 81,3 % y el 81,4 % de la eficiencia en la gestión de proyectos. Este hallazgo reafirma la importancia de la planificación estratégica con objetivos claros, pertinentes y medibles. Igualmente, la obtención de recursos de manera estratégica demostró ser una variable crítica, con un impacto predictivo de hasta el 85,2 %, lo cual evidencia que la disponibilidad y adecuada gestión de recursos humanos, materiales y tecnológicos es una condición habilitante para la ejecución efectiva de proyectos educativos innovadores, especialmente en contextos de limitaciones presupuestales.

Por otro lado, variables como la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza (68,6 %), así como la promoción, participación y desarrollo docente (88,1 %), se consolidan como prácticas fundamentales que fortalecen la sostenibilidad de los proyectos. Estas dimensiones destacan la necesidad de construir entornos colaborativos donde los docentes se sientan partícipes, capacitados y acompañados durante todo el ciclo del proyecto. Finalmente, el aseguramiento de un entorno ordenado también se posiciona como un factor determinante (85,4 %), ya que un clima organizacional positivo y estructurado contribuye a reducir resistencias al cambio, mejorar la

convivencia institucional y garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En conjunto, los resultados de este estudio permiten concluir que el liderazgo pedagógico no debe considerarse como una competencia aislada, sino como un eje transversal que dinamiza los procesos de innovación educativa. El impacto de esta variable trasciende el ámbito directivo y se proyecta sobre la cultura organizacional, la autonomía docente y la implementación de prácticas pedagógicas centradas en el aprendizaje. Así, la investigación no solo confirma una relación estadística entre las variables estudiadas, sino que también aporta una base teórica y empírica que respalda el fortalecimiento del liderazgo pedagógico como estrategia clave para promover la calidad y transformación educativa. En ese sentido, se recomienda a las instituciones formadoras de docentes, a las direcciones regionales de educación y a los propios centros escolares, priorizar el desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión en todos los niveles del sistema educativo.

## REFERENCIAS

- Arias, L. (2017). El aprendizaje por proyectos: Una experiencia pedagógica para la construcción de espacios de aprendizaje dentro y fuera del aula. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 12 (1), 51–68. <https://doi.org/10.15359/rep.12-1.3>
- Barraza, A., et al. (2015). Proyectos de innovación didáctica para la mejora de la práctica docente. Instituto Universitario Anglo Español. <https://redie.mx/librosyrevistas/libros/proyinnov.pdf>
- Blanchard, M. y Muzás, D. (2016). Los proyectos de aprendizaje: Un marco metodológico clave para la innovación. Editorial Nercea. <https://books.google.com.pe/books?id=FPekDwAAQBAJ>
- Calcina, B. (2018). Liderazgo pedagógico y gestión de proyectos de innovación en las instituciones educativas de secundaria del distrito Pueblo Nuevo [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/2410/TM%20CE-Ge%204027%20C1%20-%20Calcina%20Cari.pdf>

- Carrión, I., & Berasategi, L. (2010). Guía para la elaboración de proyectos. Kei-ivac. [https://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/19/71/guia\\_elaboracion\\_proyectos\\_c.pdf](https://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/19/71/guia_elaboracion_proyectos_c.pdf)
- Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (2a ed.). McGraw-Hill. <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/comportamiento-organizacional-la-dinamica-del-exito-en-las-organizaciones-2-edicion-3b3n-idalberto-chiavenato.pdf>
- Córdova, J. (2019). Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño en el aula de los docentes de las IE multigrados del núcleo educativo Lagunas – Ayabaca 2016 [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Piura]. <https://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12676/2253/MEGE-COR-SAA-2019.pdf>
- Fazio, M. y Fernández, F. (2004). Historia de la filosofía IV, Filosofía contemporánea. Colección Albatros. <https://books.google.com.pe/books?id=UPvMuDShrmkC>
- Fernandes, E. y Guimaraes, D. (2013). Proyectos educativos y sociales: Planificación, gestión, seguimiento y evaluación. NARCEA Ediciones. <https://books.google.es/books?id=ceqjAQAAQBAJ>
- FONDEP. (2021). Introducción a la innovación educativa. Ministerio de Educación. [https://www.fondep.gob.pe/wp-content/uploads/2021/10/091121\\_CURSO-MOOC-INTRO-INNOVACION-EDUCATIVA\\_v-final-baja.pdf](https://www.fondep.gob.pe/wp-content/uploads/2021/10/091121_CURSO-MOOC-INTRO-INNOVACION-EDUCATIVA_v-final-baja.pdf)
- Gonzales-Fernández, R., et al. (2020). La evidencia del liderazgo pedagógico de directores, jefes de estudios y profesorado desde la perspectiva de las partes interesadas. Estudios sobre Educación, 39 (1), 207–228. <https://revistas.unav.edu/index.php/estudios-sobre-educacion/article/view/38925/34509>
- Guerrero, L. (2019). Innovar en educación: Problema y desafío. Educación: Diálogo informado sobre políticas públicas. <https://institutoeducacion.org/innovar-en-educacion-problema-y-desafio/>
- Gutiérrez, R. (2017). Liderazgo pedagógico y gestión del cambio e innovación en docentes de una institución educativa primaria [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35114/gavilano\\_gr.pdf](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35114/gavilano_gr.pdf)
- Jaramillo, Y. (2019). Liderazgo pedagógico y calidad educativa de la escuela de educación básica Sulima García Valarezo de la ciudad de Machala – 2018 [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/11370/Jaramillo\\_ay.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/11370/Jaramillo_ay.pdf)
- López, JC, López, R., & López, JM (2021). Comunicación y liderazgo académico. Editorial Página Seis. <https://books.google.com.pe/books?id=5aJEEAAAQBAJ>
- Macanchí Pico, ML, et al. (2020). Innovación educativa, pedagógica y didáctica. Concepciones para la práctica en la Educación Superior. Universidad y Sociedad, 12 (1), 396–403. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000100396](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100396)
- Mamani, E. (2019). Liderazgo pedagógico del director y la gestión de proyectos educativos de innovación en las instituciones educativas del distrito de Gregorio Albarracín 2019 [Tesis de maestría, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3148057>
- Martínez, S. (2019). Proyectos de innovación docente: Cuestiones fundamentales para su diseño, implementación y evaluación. Universidad Castilla España. <https://riico.net/index.php/riico/article/download/1329/998/4901>
- MINEDU. (2014). Marco del buen desempeño directivo. [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- MINEDU. (2019). Disposiciones que regulan la intervención para el fortalecimiento y promoción de buenas prácticas e innovación educativa. RV – N° 170. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/341969/RVM\\_N\\_\\_170-2019-MINEDU.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/341969/RVM_N__170-2019-MINEDU.pdf)
- Pacheco, B., & Herrera, V. (2015). Guía orientadora

- para su diseño e implementación. [https://drive.google.com/file/d/1hoK3Q\\_RChj7w1An7o3LMTzRRd4mzm0PH/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1hoK3Q_RChj7w1An7o3LMTzRRd4mzm0PH/view?usp=sharing)
- Pérez, VAV, Pérez, LSV, & Toledo, LSD (2022). Metodología para un sistema organizador de requerimientos para la gestión de proyectos académicos en convocatorias de investigación. *Revista de Desarrollo del Sur de Florida*, 3 (4), 5109–5131. <https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/view/1704/1344>
- Ramírez-Montoya, M., & Valenzuela, J. (2019). Innovación educativa: Tendencias globales de investigación e implicaciones prácticas. Ediciones Octaedro. [https://www.academia.edu/41550741/Innovaci%C3%B3n\\_educativa](https://www.academia.edu/41550741/Innovaci%C3%B3n_educativa)
- Reyero Sáez, M. (2019). La educación constructivista en la era digital. *Revista Tecnología, Ciencia y Educación*, (12), 111–127. <https://doi.org/10.51302/tce.2019.244>
- Rico, B., Garay, L. y Ruíz, E. (2018). Implementación del aprendizaje basado en proyectos como herramienta en asignaturas de ingeniería aplicada. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*. <https://ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/372>
- Rivas, A. (2017). Cambio e innovación educativa: Las cuestiones cruciales. Fundación Santillana. [https://panorama.oei.org.ar/\\_dev/wp-content/uploads/2017/07/ForoDocumentoBasico2017.pdf](https://panorama.oei.org.ar/_dev/wp-content/uploads/2017/07/ForoDocumentoBasico2017.pdf)
- Rodríguez, J. (2017). Planificación estratégica educativa: Herramientas para la mejora institucional. Universidad Nacional de Educación.
- UNESCO. (2022). Re imaginar juntos nuestros futuros. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381560>
- Unicef. (2022). El Perú vive una crisis educativa sin precedentes. <https://www.unicef.org/peru/comunicados-prensa/unicef-advierte-que-el-peru-vive-una-crisis-educativa-sin-precedentes-llamado-priorizar-ninas-ninos-adolescentes>
- Vargas, P. (2021). El liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño del docente en las Unidades Educativas privadas de la ciudad de Ambato [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31962/1/091%20GTH.pdf>
- Villanueva, L. (2019). Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la institución educativa Santa Rosa de Carhuamayo, 2019 [Tesis de maestría, Universidad Daniel Alcides Carrión]. [http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/2109/1/T026\\_04218461\\_T.pdf](http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/2109/1/T026_04218461_T.pdf)
- Zavaleta, E. (2013). Innovación educativa: Guía de proyectos de innovación. [https://issuu.com/edken/docs/inovaciones\\_educativas\\_edgar\\_zaval](https://issuu.com/edken/docs/inovaciones_educativas_edgar_zaval)
- Nota de los autores: El presente artículo deriva de la tesis de maestría titulada *Liderazgo pedagógico y gestión de proyectos de innovación en docentes de cuatro instituciones educativas públicas, UGEL Huaraz, Ancash, 2022*. La cual puede ubicarse en el siguiente enlace: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/106541>