

Influencia del liderazgo directivo en la innovación de la práctica pedagógica orientada al aprendizaje basado en proyectos (ABP)

Influence of managerial leadership on innovation in pedagogical practice oriented towards project-based learning (PBL)

Vanessa Mishell Armijo Simbaña*
Universidad Bolivariana del Ecuador
Durán - Ecuador
vmarmijos@ube.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0004-4302-2514>

Evelyn Jazmín Henríquez Antepara
Universidad Bolivariana del Ecuador
Durán - Ecuador
ejhenriqueza@ube.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-7465-2376>

***Correspondencia:**
vmarmijos@ube.edu.ec

Cómo citar este artículo:

Armijo, V., & Henríquez, E. (2026). Influencia del liderazgo directivo en la innovación de la práctica pedagógica orientada al aprendizaje basado en proyectos (ABP). *Esprint Investigación*, 5(2), 529-552. <https://doi.org/10.61347/ei.v5i2.402>

Recibido: 16 de septiembre de 2026

Aceptado: 22 de octubre de 2026

Publicado: 27 de octubre de 2026

Copyright: Derechos de autor 2026 Vanessa Mishell Armijo Simbaña, Evelyn Jazmín Henríquez Antepara.



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NonComercial 4.0.

Resumen: La implementación sistemática del Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) constituye un desafío para las instituciones educativas debido a las limitaciones en el acompañamiento pedagógico, la formación docente y los procesos de innovación. El objetivo fue diseñar y evaluar una estrategia de liderazgo directivo para fortalecer la innovación pedagógica orientada a la implementación del ABP en la Unidad Educativa Fernando Chávez Reyes, durante el período académico 2025-2026. Se desarrolló una investigación aplicada, de enfoque mixto y diseño preexperimental con pretest y posttest, mediante encuestas a 27 docentes y entrevistas semiestructuradas a 6 directivos. El diagnóstico evidenció percepciones favorables sobre innovación metodológica (88,9 %) y trabajo colaborativo (88,9 %), aunque se identificaron necesidades de fortalecimiento del acompañamiento pedagógico (29,6 %), la contextualización de proyectos (25,9 %) y la participación estudiantil (22,2 %). A partir de estos hallazgos, se diseñó una estrategia integrada por cinco componentes, cuya validación mediante tres expertos alcanzó una valoración promedio de 4,7/5. Posteriormente, el diseño de proyectos vinculados con problemas reales aumentó del 74,0 % al 77,7 %; sin embargo, las diferencias entre el pretest y el posttest no fueron estadísticamente significativas en ninguna de las dimensiones evaluadas ($p > 0,05$). Se concluyó que la estrategia presentó pertinencia y coherencia según la valoración de los expertos, aunque su implementación no demostró mejoras estadísticamente significativas, por lo que se requieren evaluaciones adicionales para determinar su efectividad.

Palabras clave: Apoyo pedagógico, aprendizaje basado en proyectos, innovación pedagógica, liderazgo directivo, metodologías activas.

Abstract: The systematic implementation of Project-Based Learning (PBL) represents a challenge for educational institutions due to limitations in pedagogical support, teacher training, and educational innovation processes. The objective was to design and evaluate a school leadership strategy to strengthen pedagogical innovation aimed at implementing PBL at Fernando Chávez Reyes Educational Institution during the 2025–2026 academic year. An applied study with a mixed-methods approach and a pre-experimental pretest–posttest design was conducted, involving surveys administered to 27 teachers and semi-structured interviews with 6 school administrators. The initial assessment revealed favorable perceptions of methodological innovation (88.9%) and collaborative work (88.9%), although areas requiring improvement were identified in pedagogical support (29.6%), the contextualization of projects (25.9%), and student participation (22.2%). Based on these findings, a five-component leadership strategy was designed and evaluated by three experts, achieving an average rating of 4.7/5. Following implementation, the development of projects addressing real-world problems increased from 74.0% to 77.7%. However, pretest–posttest differences were not statistically significant in any of the dimensions assessed ($p > 0.05$). It was concluded that the strategy demonstrated relevance and coherence according to expert evaluations, although its implementation did not produce statistically significant improvements. Further evaluations are therefore required to determine its effectiveness.

Keywords: Active learning methodologies, pedagogical innovation, pedagogical support, project-based learning, school leadership.

1. Introducción

Las transformaciones sociales, tecnológicas y económicas del siglo XXI han generado cambios significativos en los sistemas educativos, evidenciando la necesidad de incorporar enfoques pedagógicos que respondan a las nuevas demandas de formación (Álvarez et al., 2024). Estas transformaciones requieren una gestión institucional orientada a la innovación, el desarrollo de competencias y la mejora de los procesos educativos. En este escenario, el liderazgo directivo adquiere relevancia al favorecer condiciones organizacionales que permitan adaptar las prácticas de enseñanza a las necesidades del estudiantado y a las características de los contextos educativos (Carletti, 2025).

La educación contemporánea se orienta hacia el desarrollo de capacidades que trascienden la transmisión de conocimientos, mediante experiencias de aprendizaje centradas en la participación, la reflexión y la resolución de problemas. Esta perspectiva promueve la incorporación de metodologías activas que favorecen la autonomía del estudiante y la construcción significativa del conocimiento (Seclén et al., 2025). En este sentido, Sujatovich y Brocca (2024) destacan la importancia de comprender la innovación educativa desde enfoques que permitan renovar las prácticas pedagógicas y responder a las transformaciones de los escenarios formativos.

La incorporación de tecnologías digitales constituye otro componente de la transformación educativa, debido a las posibilidades que ofrece para diversificar los recursos pedagógicos y ampliar las oportunidades de interacción y colaboración. Sin embargo, su integración requiere competencias docentes, planificación y condiciones institucionales que favorezcan su aprovechamiento educativo (Cruz et al., 2026). En relación con estas exigencias, Ponce et al. (2025) abordan los desafíos asociados con las competencias digitales del profesorado universitario, mientras que Peláez-Sánchez et al. (2025) analizan las posibilidades de los entornos inmersivos y la Educación 5.0 para la innovación pedagógica.

Frente a estos cambios, el liderazgo directivo representa un componente de la gestión educativa que permite articular los objetivos institucionales con las necesidades de formación y desarrollo profesional docente. La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI, 2019) aborda el liderazgo desde dimensiones relacionadas con las responsabilidades y funciones de la dirección escolar. Por su parte, Moreira et al. (2025) examinan su relación con la eficiencia de la gestión educativa, destacando la importancia de fortalecer los procesos organizacionales que sustentan el funcionamiento institucional.

Desde una perspectiva pedagógica, la dirección escolar comprende responsabilidades relacionadas con la orientación de las prácticas docentes, el acompañamiento profesional y la promoción de ambientes favorables para el aprendizaje. Estas funciones requieren establecer mecanismos de coordinación, comunicación y participación que permitan desarrollar objetivos educativos compartidos. Sánchez et al. (2025) analizan la influencia del liderazgo educativo en el desempeño docente y académico, mientras que Carletti (2025) plantea la necesidad de reconsiderar las funciones del liderazgo frente a los procesos de innovación. Estos aportes permiten reconocer su pertinencia para impulsar transformaciones pedagógicas sostenibles.

Entre los enfoques educativos orientados a la participación estudiantil, el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) constituye una metodología activa que organiza la enseñanza mediante el desarrollo de proyectos relacionados con situaciones y problemas contextualizados. Su implementación involucra procesos de planificación, investigación, colaboración y elaboración de soluciones, favoreciendo la articulación entre conocimientos teóricos y experiencias prácticas. Nilada et al. (2024) estudian el

desarrollo de la creatividad científica mediante esta metodología, mientras que Yuanti et al. (2025) analizan su efectividad para fortalecer competencias del siglo XXI en estudiantes de educación superior.

El ABP también ofrece oportunidades para desarrollar habilidades relacionadas con la toma de decisiones, el pensamiento crítico y la resolución de problemas, mediante actividades que requieren participación y responsabilidad en el proceso formativo. Torres et al. (2026) examinan la relación entre las estrategias basadas en proyectos y la capacidad de resolución de problemas, mientras que Ulloa et al. (2025) analizan su aplicación para fortalecer el liderazgo y otras competencias educativas. Estas contribuciones permiten considerar el ABP como una alternativa pedagógica relevante para promover experiencias de aprendizaje contextualizadas y participativas.

No obstante, la incorporación del ABP requiere condiciones pedagógicas y organizacionales que permitan integrar los proyectos en la planificación curricular, orientar el trabajo docente y evaluar los aprendizajes alcanzados. La insuficiente preparación metodológica, las limitaciones de recursos y la persistencia de enfoques tradicionales pueden dificultar la continuidad de las experiencias innovadoras. En este contexto, las investigaciones sobre metodologías activas y transformación educativa permiten reconocer la importancia de fortalecer las competencias profesionales y los mecanismos de acompañamiento institucional para favorecer su implementación (Guevara-Ingelmo et al., 2026; Seclén et al., 2025).

La articulación entre liderazgo directivo e innovación pedagógica adquiere importancia cuando las instituciones educativas buscan incorporar metodologías que demandan planificación colaborativa, seguimiento y evaluación continua. En estas circunstancias, la gestión directiva puede contribuir a establecer espacios de formación, promover el intercambio de experiencias y facilitar la organización de los recursos disponibles. Moreira et al. (2025) y Sánchez et al. (2025) abordan la relevancia del liderazgo para la gestión y el desempeño educativo, aspectos que permiten fundamentar la necesidad de vincular las decisiones institucionales con el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas.

En este contexto, la Unidad Educativa Fernando Chávez Reyes, ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, constituye el escenario de la presente investigación. En la institución se han identificado dificultades relacionadas con la persistencia de metodologías tradicionales, el insuficiente acompañamiento pedagógico y las necesidades de formación docente para incorporar el ABP. Estas condiciones se relacionan con limitaciones en la planificación conjunta y el intercambio de experiencias profesionales, lo que podría afectar la continuidad de las estrategias de aprendizaje activo y restringir las oportunidades de participación del estudiantado.

De manera particular, la implementación del ABP presenta dificultades asociadas con su aplicación ocasional y la ausencia de mecanismos sistemáticos de coordinación y seguimiento pedagógico. Estas situaciones evidencian la necesidad de fortalecer la gestión directiva para orientar la planificación, promover la colaboración docente y establecer condiciones institucionales que favorezcan la innovación educativa. Aunque la literatura aborda el liderazgo escolar y las metodologías activas desde distintas perspectivas, resulta pertinente examinar su articulación en el contexto específico de la institución, considerando las necesidades identificadas y las posibilidades de intervención desde la dirección escolar.

En consecuencia, la problemática descrita plantea la necesidad de formular una estrategia de liderazgo directivo que contribuya al fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y facilite la implementación sistemática del ABP. Desde esta perspectiva, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera una estrategia de liderazgo directivo puede contribuir al

fortalecimiento de la innovación pedagógica orientada a la implementación del Aprendizaje Basado en Proyectos en la Unidad Educativa Fernando Chávez Reyes? Esta interrogante delimita el estudio hacia la elaboración de una propuesta que responda a las necesidades institucionales identificadas.

En correspondencia con la problemática planteada, el objetivo de la presente investigación es diseñar una estrategia de liderazgo directivo para fortalecer la innovación pedagógica orientada a la implementación del Aprendizaje Basado en Proyectos en la Unidad Educativa Fernando Chávez Reyes, durante el período académico 2025-2026. La propuesta busca articular el acompañamiento pedagógico, la formación docente y el trabajo colaborativo como componentes de la gestión institucional. Su desarrollo pretende aportar orientaciones que favorezcan la incorporación planificada del ABP y contribuyan a mejorar las condiciones para la innovación de las prácticas de enseñanza.

2. Metodología

Enfoque, tipo y diseño de investigación

La investigación se desarrolló mediante un enfoque mixto, que integró procedimientos cuantitativos y cualitativos para analizar el liderazgo directivo, la innovación pedagógica y la implementación del Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) en la Unidad Educativa Fernando Chávez Reyes. El componente cuantitativo permitió comparar las percepciones docentes antes y después de la intervención, mientras que el cualitativo facilitó el análisis de las experiencias y valoraciones de los directivos. La integración de ambos componentes permitió contrastar la información recopilada desde diferentes perspectivas metodológicas (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

El estudio fue de tipo aplicado, con alcance descriptivo y comparativo, debido a que se orientó al diagnóstico de las condiciones institucionales y al diseño de una estrategia de liderazgo directivo para fortalecer la innovación pedagógica. Inicialmente, se caracterizaron las prácticas relacionadas con el acompañamiento directivo, las metodologías de enseñanza y la aplicación del ABP. Posteriormente, se analizaron las variaciones identificadas después de implementar la estrategia, con el propósito de valorar los cambios observados en las dimensiones estudiadas.

Se empleó un diseño preexperimental de un solo grupo con pretest y posttest, sin asignación aleatoria de participantes ni establecimiento de un grupo de control. Este diseño permitió obtener una medición inicial, implementar la estrategia de liderazgo directivo y realizar una evaluación posterior con los mismos participantes. La comparación entre ambas mediciones facilitó la identificación de cambios en las percepciones docentes sobre el liderazgo, la innovación pedagógica y la aplicación del ABP, sin establecer necesariamente relaciones causales entre la intervención y los resultados.

Población de estudio

La población estuvo conformada por 33 participantes de la Unidad Educativa Fernando Chávez Reyes, ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador. De ellos, 27 fueron docentes y 6 correspondieron al personal directivo de los niveles comprendidos entre Educación Inicial y Décimo Año de Educación General Básica. Se trabajó con la totalidad de la población identificada, por lo que se aplicó un procedimiento censal y no se realizó selección muestral. Los docentes participaron en las encuestas, mientras que los directivos proporcionaron información mediante entrevistas semiestructuradas.

Variables e indicadores de estudio

El estudio consideró el liderazgo directivo como variable independiente, entendido como el conjunto de capacidades y prácticas mediante las cuales las autoridades educativas orientaron la gestión institucional, promovieron el acompañamiento pedagógico y favorecieron condiciones para la innovación. Su análisis se fundamentó en las dimensiones del liderazgo escolar abordadas por la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2019). Para su evaluación, se establecieron dos indicadores: acompañamiento pedagógico de la autoridad institucional y promoción de un clima favorable para la colaboración y la innovación.

La innovación pedagógica se consideró como variable dependiente y comprendió la incorporación de metodologías, estrategias y recursos orientados a mejorar las prácticas de enseñanza y favorecer experiencias educativas contextualizadas. Su delimitación conceptual se apoyó en los planteamientos sobre innovación educativa desarrollados por Sujatovich y Brocca (2024) y Carletti (2025). Se establecieron dos indicadores para su evaluación: incorporación de nuevas metodologías, estrategias y recursos educativos, y participación docente en espacios de trabajo colaborativo.

La implementación del Aprendizaje Basado en Proyectos se incorporó como una dimensión de evaluación complementaria, relacionada con la utilización de proyectos orientados a la resolución de problemas contextualizados y la participación activa del estudiantado. Su fundamentación se apoyó en los estudios de Nilada et al. (2024) y Yuanti et al. (2025), quienes abordaron esta metodología en relación con el desarrollo de competencias y la creatividad. Para su análisis, se consideraron dos indicadores: diseño de proyectos vinculados con problemas reales y participación estudiantil en la toma de decisiones.

Fases del proceso investigativo

El proceso investigativo se organizó en tres fases consecutivas, orientadas al diagnóstico institucional, el diseño de la estrategia y su validación e implementación. Esta organización permitió establecer una secuencia entre la identificación de necesidades, la formulación de acciones de mejora y la evaluación de los resultados posteriores a la intervención. Cada fase contempló procedimientos específicos de recopilación y análisis de información, de acuerdo con los componentes cuantitativos y cualitativos del estudio.

Fase 1. Diagnóstico inicial. Se evaluaron las condiciones del liderazgo directivo, la innovación pedagógica y la implementación del ABP mediante una encuesta aplicada a los 27 docentes y entrevistas semiestructuradas realizadas a los 6 directivos. La encuesta permitió cuantificar la frecuencia percibida de las prácticas institucionales, mientras que las entrevistas facilitaron la identificación de experiencias, necesidades y dificultades relacionadas con la gestión educativa. Los resultados obtenidos constituyeron la base para establecer las prioridades de intervención y orientar el diseño de la estrategia.

Fase 2. Diseño de la estrategia de liderazgo directivo. A partir de los resultados del diagnóstico, se elaboró una estrategia integrada por cinco componentes: fortalecimiento del acompañamiento pedagógico, capacitación docente en ABP, planificación colaborativa e intercambio de experiencias, promoción de una cultura institucional innovadora y evaluación de las actividades pedagógicas. Cada componente se vinculó con las necesidades identificadas en la institución y se orientó al fortalecimiento de las prácticas educativas. Esta organización permitió articular las acciones directivas con los procesos de innovación pedagógica y aplicación del ABP.

Fase 3. Validación e implementación de la estrategia. La propuesta fue evaluada por tres expertos vinculados con la gestión educativa, la innovación pedagógica y las metodologías activas, quienes valoraron su pertinencia, coherencia, claridad, viabilidad y contribución potencial. Posteriormente, se implementó la estrategia en el contexto institucional y se aplicó el postest a los mismos 27 docentes que participaron en el diagnóstico. De manera complementaria, se realizaron entrevistas posteriores a los 6 directivos para identificar los cambios percibidos y valorar la implementación desde la gestión institucional.

Técnicas e instrumentos de recopilación de datos

Para la recopilación de información se emplearon la encuesta y la entrevista semiestructurada, mediante instrumentos diseñados según las variables e indicadores establecidos. La encuesta permitió obtener información cuantitativa sobre la percepción docente respecto a las prácticas institucionales, mientras que las entrevistas proporcionaron información cualitativa acerca de los procesos de gestión y acompañamiento pedagógico. Ambos instrumentos se aplicaron en correspondencia con las fases del estudio, lo que facilitó el análisis de las condiciones iniciales y de los cambios posteriores a la intervención.

La encuesta estructurada estuvo integrada por seis ítems distribuidos en tres dimensiones: liderazgo directivo (LD1 y LD2), innovación pedagógica (IP1 e IP2) y Aprendizaje Basado en Proyectos (AP1 y AP2). Se empleó una escala tipo Likert de cinco categorías, desde 1 (nunca) hasta 5 (siempre), para registrar la frecuencia percibida de las prácticas evaluadas. El mismo instrumento se aplicó antes y después de la intervención, lo que permitió comparar las respuestas de los 27 docentes en las dimensiones estudiadas.

La entrevista semiestructurada estuvo conformada por cinco preguntas abiertas relacionadas con la toma de decisiones institucionales, el acompañamiento pedagógico, la promoción de la innovación, las condiciones para implementar el ABP y el trabajo colaborativo. Se aplicó a los seis directivos para profundizar en sus experiencias y percepciones sobre las prácticas de gestión educativa. La información recopilada se organizó mediante categorías temáticas, identificando coincidencias, diferencias y necesidades recurrentes vinculadas con los propósitos de la investigación.

La correspondencia entre las variables, los indicadores y los instrumentos de recopilación de datos se presenta en la tabla 1. Esta organización permitió relacionar los ítems de la encuesta con las preguntas de la entrevista, estableciendo una estructura de análisis común para los componentes cuantitativos y cualitativos. De esta manera, se facilitó la interpretación de la información obtenida desde las perspectivas docente y directiva, considerando las características de cada técnica aplicada.

Tabla 1

Correspondencia entre variables, indicadores e instrumentos

Variable o dimensión	Indicador	Encuesta a docentes	Entrevista a directivos
Liderazgo directivo	Acompañamiento pedagógico	LD1	P2
Liderazgo directivo	Clima institucional y participación	LD2	P1 y P5
Innovación pedagógica	Nuevas metodologías y recursos	IP1	P3 y P4
Innovación pedagógica	Trabajo colaborativo docente	IP2	P5
Implementación del ABP	Proyectos vinculados con problemas reales	AP1	P3 y P4
Implementación del ABP	Participación estudiantil en la toma de decisiones	AP2	P1, P3 y P4

Nota. LD = liderazgo directivo; IP = innovación pedagógica; AP = Aprendizaje Basado en Proyectos; P = pregunta de la entrevista.

Procesamiento y análisis de datos

Los datos cuantitativos obtenidos mediante la encuesta se procesaron mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias, porcentajes y medias para caracterizar las respuestas correspondientes a cada indicador y dimensión. Este procedimiento permitió describir las percepciones docentes registradas durante las mediciones inicial y posterior a la intervención. Los resultados se organizaron de acuerdo con las dimensiones establecidas, con el propósito de facilitar la comparación e identificar las variaciones observadas en las prácticas evaluadas.

Para el análisis inferencial se aplicó la prueba de rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas, considerando que las mediciones pretest y posttest correspondieron a los mismos 27 docentes. Se estableció un nivel de significación estadística de $\alpha = 0,05$ y se consideraron significativos los resultados con valores de p inferiores a 0,05. Este procedimiento permitió evaluar las diferencias entre ambas mediciones, sin atribuir automáticamente los cambios observados a la estrategia implementada, debido a las limitaciones propias del diseño preexperimental.

La información cualitativa procedente de las entrevistas se examinó mediante análisis temático, a partir de la organización de las respuestas en categorías relacionadas con el liderazgo, la innovación pedagógica y la implementación del ABP. Se identificaron coincidencias, diferencias y cambios percibidos por los directivos antes y después de la intervención. Los resultados cualitativos se contrastaron con los obtenidos mediante la encuesta, con el propósito de complementar la interpretación de las variaciones registradas y comprender las experiencias institucionales asociadas con la estrategia.

Validación de la estrategia

La validación teórica de la estrategia se realizó mediante el criterio de tres expertos con conocimientos relacionados con la gestión educativa, la innovación pedagógica y las metodologías activas. Para ello, se empleó un cuestionario estructurado que permitió valorar la pertinencia educativa, la coherencia entre objetivos, componentes y acciones, la claridad de las actividades propuestas y la viabilidad institucional. También se examinó su contribución potencial al fortalecimiento del liderazgo directivo y a la implementación del ABP, considerando las necesidades identificadas durante el diagnóstico.

Consideraciones éticas

La investigación se desarrolló bajo principios de respeto, confidencialidad y participación voluntaria de los integrantes de la institución educativa. Antes de aplicar los instrumentos, se informó a los participantes sobre los objetivos del estudio, los procedimientos metodológicos, el tratamiento académico de la información recopilada y su derecho a retirarse sin consecuencias. La participación se formalizó mediante la firma del consentimiento informado, con el propósito de garantizar el respeto a la autonomía de los participantes y la protección de los datos proporcionados durante el proceso investigativo.

3. Resultados

Diagnóstico inicial del liderazgo directivo, la innovación pedagógica y la implementación del Aprendizaje Basado en Proyectos

El diagnóstico inicial permitió identificar las condiciones institucionales relacionadas con el liderazgo directivo, la innovación pedagógica y la implementación del Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP).

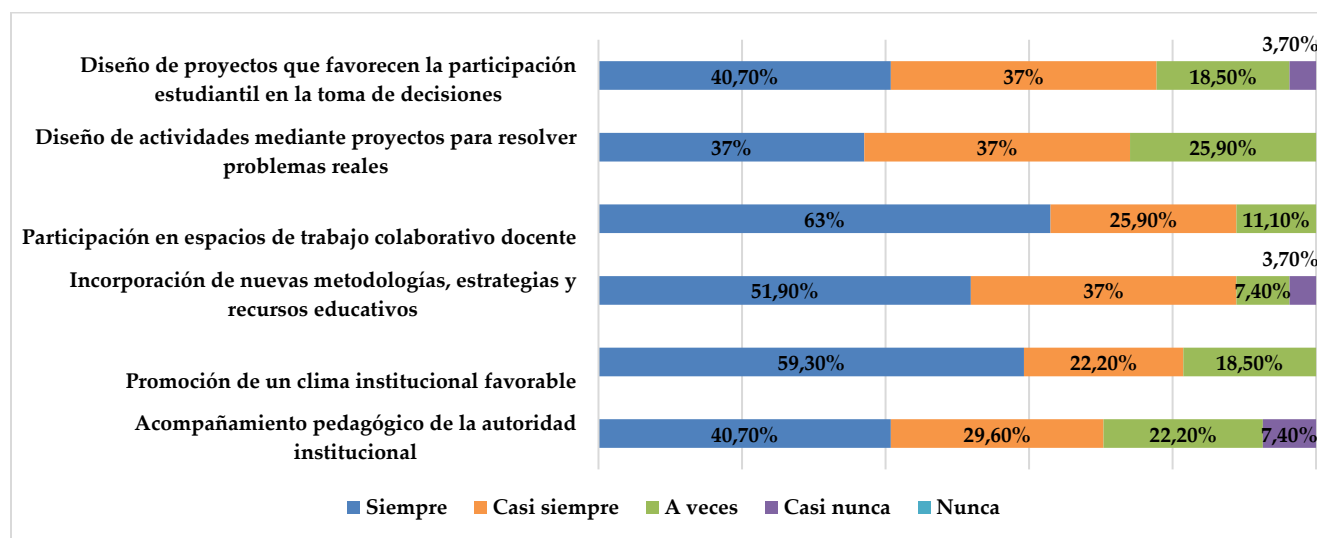
Para ello, se analizaron las respuestas de los 27 docentes mediante una encuesta estructurada y las percepciones de los 6 directivos mediante entrevistas semiestructuradas. Posteriormente, se integraron los hallazgos cuantitativos y cualitativos para reconocer las principales fortalezas, limitaciones y necesidades que fundamentaron el diseño de la estrategia de liderazgo directivo.

Resultados cuantitativos del pretest

La evaluación inicial permitió caracterizar las percepciones docentes sobre seis indicadores distribuidos en tres dimensiones: liderazgo directivo, innovación pedagógica e implementación del ABP. La figura 1 presenta la distribución porcentual de las respuestas obtenidas mediante la escala tipo Likert de cinco categorías. Los resultados permitieron identificar las prácticas institucionales con mayor frecuencia percibida y aquellas que requerían fortalecimiento para favorecer la innovación pedagógica y la aplicación sistemática de metodologías activas.

Figura 1

Resultados cuantitativos de la encuesta aplicada a los docentes durante el pretest



En relación con el acompañamiento pedagógico de la autoridad institucional, el 40,7 % de los docentes indicó que esta práctica se desarrollaba siempre y el 29,6 % casi siempre. Por su parte, el 22,2 % señaló que ocurría a veces y el 7,4 % casi nunca. Aunque el 70,3 % de las respuestas se concentró en las categorías favorables, el 29,6 % restante evidenció una menor frecuencia percibida del acompañamiento, lo que permitió identificar oportunidades de mejora en los procesos de orientación, seguimiento y retroalimentación docente.

Respecto al clima institucional favorable para la colaboración y la innovación pedagógica, el 59,3 % de los participantes seleccionó la categoría siempre y el 22,2 % casi siempre, con un total de 81,5 % de respuestas favorables. En contraste, el 18,5 % manifestó que estas condiciones se presentaban únicamente a veces. Estos resultados reflejaron una percepción predominantemente positiva del ambiente institucional, aunque también evidenciaron diferencias en la regularidad con que los docentes percibían las condiciones necesarias para desarrollar prácticas colaborativas e innovadoras.

En cuanto a la incorporación de nuevas metodologías, estrategias y recursos educativos, el 51,9 % de los docentes señaló que realizaba estas prácticas siempre y el 37,0 % casi siempre. En contraste, el 7,4 % seleccionó la categoría a veces y el 3,7 % casi nunca. La concentración del 88,9 % de las respuestas en las

categorías favorables permitió reconocer la incorporación de metodologías innovadoras como una fortaleza institucional, aunque persistieron diferencias en la frecuencia de aplicación entre los participantes.

La participación en espacios de trabajo colaborativo también presentó resultados favorables, puesto que el 63,0 % de los docentes manifestó participar siempre y el 25,9 % casi siempre. El 11,1 % restante indicó que estas actividades se desarrollaban únicamente a veces. Estos resultados reflejaron una presencia importante de prácticas colaborativas relacionadas con el intercambio de experiencias y la planificación pedagógica, aunque también señalaron la conveniencia de establecer mecanismos institucionales que favorecieran su continuidad y la participación del profesorado.

En relación con el diseño de proyectos vinculados con problemas reales del contexto, el 37,0 % de los docentes indicó que realizaba esta práctica siempre y otro 37,0 % casi siempre. Por su parte, el 25,9 % manifestó que incorporaba este tipo de actividades únicamente a veces. Aunque el 74,0 % de las respuestas reflejó una utilización frecuente de proyectos contextualizados, aproximadamente una cuarta parte de los participantes presentó una aplicación menos sistemática, lo que evidenció la necesidad de fortalecer la planificación metodológica del ABP.

Respecto al diseño de proyectos que favorecían la participación estudiantil en la toma de decisiones, el 40,7 % de los docentes seleccionó siempre y el 37,0 % casi siempre. En contraste, el 18,5 % indicó a veces y el 3,7 % casi nunca, alcanzando conjuntamente un 22,2 % de respuestas menos favorables. Estos resultados permitieron identificar diferencias en la incorporación de mecanismos de participación estudiantil y señalaron la necesidad de fortalecer la autonomía del alumnado durante la planificación y ejecución de los proyectos educativos.

Resultados cualitativos de las entrevistas iniciales

Las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los seis directivos permitieron profundizar en las condiciones de gestión relacionadas con el liderazgo institucional y la implementación del ABP. Las respuestas se organizaron en cinco categorías: toma de decisiones, acompañamiento pedagógico, promoción de la innovación, recursos y condiciones institucionales, y comunicación y trabajo colaborativo. La tabla 2 sintetiza los principales hallazgos, así como las necesidades identificadas a partir de las percepciones expresadas por los participantes.

Tabla 2

Síntesis de los resultados cualitativos de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los directivos

Categoría	Principales hallazgos	Necesidad identificada
Toma de decisiones (P1)	Se describieron mecanismos participativos basados en necesidades institucionales, planificación y acuerdos.	Formalizar mecanismos de participación y seguimiento de acuerdos pedagógicos.
Acompañamiento pedagógico (P2)	Se mencionaron observaciones de aula, asesoramiento, retroalimentación y talleres, con diferencias en su sistematización.	Establecer procedimientos periódicos y documentados de acompañamiento.
Promoción de la innovación (P3)	Se destacaron la capacitación y el intercambio de experiencias, aunque una respuesta señaló ausencia de acciones específicas.	Definir orientaciones institucionales comunes para la innovación y el ABP.
Recursos y condiciones para el ABP (P4)	Se priorizaron formación docente, recursos didácticos, tiempo para planificar y flexibilidad organizativa.	Fortalecer la disponibilidad de recursos, formación y seguimiento de proyectos.
Comunicación y colaboración (P5)	Se reconocieron reuniones, diálogo y planificación conjunta, con necesidad de ampliar los espacios pedagógicos.	Institucionalizar espacios de colaboración e intercambio profesional.

Nota. P1–P5 corresponden a las preguntas de la entrevista semiestructurada.

En relación con la toma de decisiones institucionales, los directivos describieron mecanismos participativos fundamentados en la identificación de necesidades educativas, la planificación y la construcción de acuerdos. Las respuestas destacaron la importancia de considerar las opiniones del profesorado y evitar decisiones exclusivamente verticales. Sin embargo, también se identificó la conveniencia de fortalecer los procedimientos de seguimiento de los acuerdos establecidos, con el propósito de favorecer una participación organizada y continua en los procesos de innovación pedagógica.

Respecto al acompañamiento pedagógico, los participantes mencionaron prácticas como observaciones de aula, asesoramiento, reuniones de trabajo, capacitación y retroalimentación docente. No obstante, las respuestas evidenciaron diferencias en el nivel de organización y continuidad de estas actividades, debido a que algunos directivos describieron procesos estructurados y otros señalaron acciones puntuales. Esta variabilidad permitió identificar la necesidad de establecer procedimientos institucionales comunes que facilitaran el seguimiento pedagógico y la orientación de las prácticas docentes.

En cuanto a la promoción del cambio y la innovación pedagógica, las respuestas destacaron la capacitación continua, la reflexión profesional y el intercambio de experiencias como mecanismos relevantes para renovar las prácticas educativas. Sin embargo, uno de los participantes manifestó que no se desarrollaban acciones específicas en este ámbito. Esta diferencia evidenció que, aunque existía una valoración favorable de la innovación, las iniciativas institucionales no presentaban el mismo nivel de consolidación, lo que justificó la necesidad de establecer orientaciones compartidas para su desarrollo.

Los directivos identificaron como condiciones prioritarias para la implementación del ABP la formación permanente del profesorado, la disponibilidad de recursos tecnológicos y didácticos, y la asignación de tiempo para la planificación conjunta. También destacaron la flexibilidad organizativa, el trabajo interdisciplinario y la participación de las familias y la comunidad educativa. Estas respuestas permitieron reconocer que la incorporación de proyectos contextualizados requería condiciones de gestión y acompañamiento que facilitaran su planificación, ejecución y seguimiento.

En relación con la comunicación institucional y el trabajo colaborativo, los participantes destacaron las reuniones periódicas, los espacios de diálogo, la planificación conjunta y el intercambio de experiencias entre docentes. También señalaron la importancia de establecer objetivos compartidos y fortalecer la coordinación de las actividades pedagógicas. Las respuestas evidenciaron la necesidad de ampliar los espacios de participación más allá de los asuntos administrativos, con el propósito de favorecer la reflexión colectiva y la construcción de acuerdos orientados a la innovación educativa.

Integración de los resultados del diagnóstico inicial

La integración de los hallazgos cuantitativos y cualitativos permitió identificar coincidencias entre las percepciones docentes y las necesidades descritas por los directivos. Aunque la encuesta reflejó valoraciones favorables en innovación metodológica y trabajo colaborativo, las entrevistas evidenciaron diferencias en la sistematización del acompañamiento y la coordinación institucional. La tabla 3 presenta la triangulación de ambas fuentes y establece su correspondencia con las necesidades que orientaron el diseño de la estrategia de liderazgo directivo.

Tabla 3*Triangulación de resultados del diagnóstico y necesidades institucionales identificadas*

Necesidad institucional	Evidencia cuantitativa	Evidencia cualitativa	Implicación para la estrategia
Sistematizar el acompañamiento pedagógico	El 29,6 % percibió acompañamiento a veces o casi nunca.	Se describieron prácticas con distintos niveles de organización.	Establecer cronogramas, observaciones de aula y retroalimentación.
Fortalecer la formación en ABP	El 25,9 % aplicó proyectos contextualizados únicamente a veces.	Se priorizaron capacitación y apoyo metodológico.	Desarrollar talleres de diseño y evaluación de proyectos.
Consolidar el trabajo colaborativo	El 11,1 % participó en espacios colaborativos únicamente a veces.	Se solicitaron tiempos y espacios de planificación conjunta.	Organizar reuniones pedagógicas y equipos docentes.
Fortalecer la cultura de innovación	El 11,1 % presentó una incorporación menos frecuente de nuevas metodologías.	Se identificaron diferencias en las acciones directivas de innovación.	Promover objetivos compartidos y participación docente.
Mejorar el seguimiento y la participación estudiantil	El 22,2 % presentó una aplicación menos frecuente de la participación estudiantil.	Se destacó la necesidad de supervisar proyectos y condiciones de implementación.	Establecer indicadores de seguimiento y evaluación del ABP.

Nota. Los porcentajes corresponden a las respuestas agrupadas en las categorías indicadas y se emplearon para identificar necesidades de intervención institucional.

La triangulación evidenció que las necesidades institucionales no se relacionaban con una ausencia generalizada de innovación o colaboración, sino con diferencias en la frecuencia, organización y continuidad de las prácticas existentes. Las mayores oportunidades de fortalecimiento se identificaron en el acompañamiento pedagógico, la formación específica en ABP y la participación estudiantil en los proyectos. Estos hallazgos fundamentaron la formulación de acciones orientadas a fortalecer la planificación colaborativa, la coordinación directiva y los mecanismos institucionales de seguimiento.

Diseño de la estrategia de liderazgo directivo

A partir de los resultados del diagnóstico inicial, se diseñó una estrategia de liderazgo directivo orientada al fortalecimiento de la innovación pedagógica y la implementación sistemática del ABP. Su estructura respondió a cinco necesidades institucionales relacionadas con el acompañamiento, la capacitación docente, la planificación colaborativa, la promoción de la innovación y la evaluación de las prácticas educativas. La tabla 4 presenta los componentes formulados y las principales acciones propuestas para atender las necesidades identificadas durante el proceso investigativo.

Tabla 4*Correspondencia entre necesidades institucionales, componentes y acciones de la estrategia*

Necesidad identificada	Componente	Acciones principales
Acompañamiento pedagógico poco sistemático	1. Fortalecimiento del acompañamiento pedagógico	Cronogramas, observaciones de aula, retroalimentación y seguimiento.
Necesidades de formación específica en ABP	2. Capacitación docente en ABP	Talleres de fundamentos, diseño y evaluación de proyectos.
Colaboración insuficientemente institucionalizada	3. Planificación e intercambio de experiencias	Reuniones periódicas, equipos docentes y proyectos interdisciplinarios.
Diferencias en las acciones institucionales de innovación	4. Fortalecimiento de la cultura innovadora	Construcción de objetivos compartidos y participación docente.

Necesidad de seguimiento y mejora continua

5. Evaluación de las actividades pedagógicas

Indicadores de acompañamiento, colaboración e implementación del ABP.

Nota. Los componentes se formularon a partir de las necesidades identificadas mediante el diagnóstico cuantitativo y cualitativo.

Componente 1. Fortalecimiento del acompañamiento pedagógico

El primer componente se diseñó para responder a la necesidad de sistematizar el acompañamiento pedagógico, identificada en el 29,6 % de respuestas docentes menos favorables y en las diferencias descritas por los directivos. Se establecieron acciones relacionadas con la elaboración de un cronograma institucional, las observaciones de aula, las reuniones de retroalimentación y el seguimiento de metodologías activas. Estas actividades se orientaron a fortalecer la función pedagógica del liderazgo directivo y favorecer la continuidad de los procesos de orientación profesional.

Componente 2. Capacitación docente para la implementación del ABP

El segundo componente se formuló a partir de las dificultades relacionadas con la aplicación sistemática de proyectos vinculados con problemas reales, identificadas en el 25,9 % de los docentes durante el pretest. Se propusieron talleres sobre fundamentos del ABP, diseño de proyectos contextualizados y evaluación de procesos y productos de aprendizaje. También se incluyeron actividades prácticas de planificación pedagógica, con el propósito de fortalecer las capacidades metodológicas necesarias para incorporar esta estrategia en diferentes asignaturas y niveles educativos.

Componente 3. Planificación e intercambio de experiencias

El tercer componente se orientó al fortalecimiento de la colaboración docente, considerando que el 88,9 % de los participantes presentó valoraciones favorables, aunque el 11,1 % manifestó participar únicamente a veces. Se establecieron acciones relacionadas con la organización de espacios periódicos de planificación, la conformación de equipos docentes y el desarrollo de proyectos interdisciplinarios. Estas actividades buscaron aprovechar las prácticas colaborativas existentes y promover mecanismos institucionales que facilitaran el intercambio de experiencias y la elaboración conjunta de propuestas pedagógicas.

Componente 4. Fortalecimiento de la cultura innovadora institucional

El cuarto componente respondió a las diferencias identificadas en la promoción de la innovación pedagógica, particularmente en la continuidad de las acciones desarrolladas por los equipos directivos. Se formularon actividades orientadas a la construcción de objetivos institucionales compartidos, la participación docente en los procesos de mejora y la incorporación progresiva de recursos educativos. Su diseño buscó establecer condiciones organizacionales que favorecieran la innovación como una práctica institucional articulada, en lugar de depender exclusivamente de iniciativas individuales.

Componente 5. Evaluación de las actividades pedagógicas

El quinto componente se formuló para fortalecer el seguimiento de las actividades educativas y la implementación del ABP, considerando las necesidades identificadas en las entrevistas y las respuestas relacionadas con la participación estudiantil. Se propusieron indicadores vinculados con la frecuencia del acompañamiento pedagógico, la colaboración docente, la percepción del liderazgo institucional y la aplicación de proyectos contextualizados. Estos elementos se orientaron a facilitar la identificación de avances, dificultades y oportunidades de mejora durante el desarrollo de las actividades pedagógicas.

En conjunto, los cinco componentes conformaron una propuesta articulada que vinculó las funciones del liderazgo directivo con las necesidades de innovación pedagógica identificadas en la institución. Su diseño integró acciones de acompañamiento, formación, colaboración y evaluación, considerando las condiciones organizacionales necesarias para fortalecer la implementación del ABP. De esta manera, la estrategia constituyó el principal producto propositivo de la investigación y estableció una correspondencia entre los resultados del diagnóstico y las acciones formuladas para atenderlos.

Validación de la estrategia de liderazgo directivo

La estrategia diseñada fue sometida a valoración mediante el criterio de tres expertos con experiencia en gestión educativa, innovación pedagógica y metodologías activas. La evaluación consideró cinco criterios: pertinencia educativa, coherencia, claridad, viabilidad y contribución potencial al fortalecimiento del liderazgo directivo y la innovación pedagógica. La tabla 5 presenta las puntuaciones asignadas mediante una escala de cinco niveles y los promedios obtenidos en cada criterio, con el propósito de describir la valoración de la propuesta.

Tabla 5

Valoración de la estrategia de liderazgo directivo mediante el criterio de expertos

Criterio evaluado	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Promedio
Pertinencia educativa	5	5	4	4,7
Coherencia entre objetivos, componentes y acciones	5	4	5	4,7
Claridad de la estructura y actividades	4	5	5	4,7
Viabilidad de implementación institucional	4	5	4	4,3
Contribución potencial al liderazgo y la innovación pedagógica	5	5	5	5,0
Promedio general	4,6	4,8	4,6	4,7

Nota. Se utilizó una escala de valoración de 1 a 5, donde 1 correspondió a la puntuación mínima y 5 a la máxima. Los promedios se expresaron con un decimal.

La valoración de los expertos presentó un promedio general de 4,7 sobre 5 puntos, con puntuaciones favorables en los cinco criterios evaluados. La pertinencia educativa, la coherencia y la claridad alcanzaron un promedio de 4,7 puntos, mientras que la contribución potencial al liderazgo y la innovación obtuvo la puntuación máxima de 5,0. Por su parte, la viabilidad institucional registró el promedio más bajo, con 4,3 puntos, lo que evidenció la conveniencia de considerar las condiciones organizacionales y los recursos necesarios para su implementación.

Evaluación posterior a la implementación de la estrategia

Después del diseño y la validación por expertos, se implementó la estrategia de liderazgo directivo y se realizó una segunda medición a los 27 docentes mediante el mismo instrumento utilizado en el diagnóstico inicial. También se aplicaron entrevistas posteriores a los seis directivos para recopilar sus percepciones sobre las acciones desarrolladas. Los resultados permitieron examinar las condiciones institucionales posteriores a la intervención y comparar las puntuaciones obtenidas en las dimensiones de liderazgo directivo, innovación pedagógica e implementación del ABP.

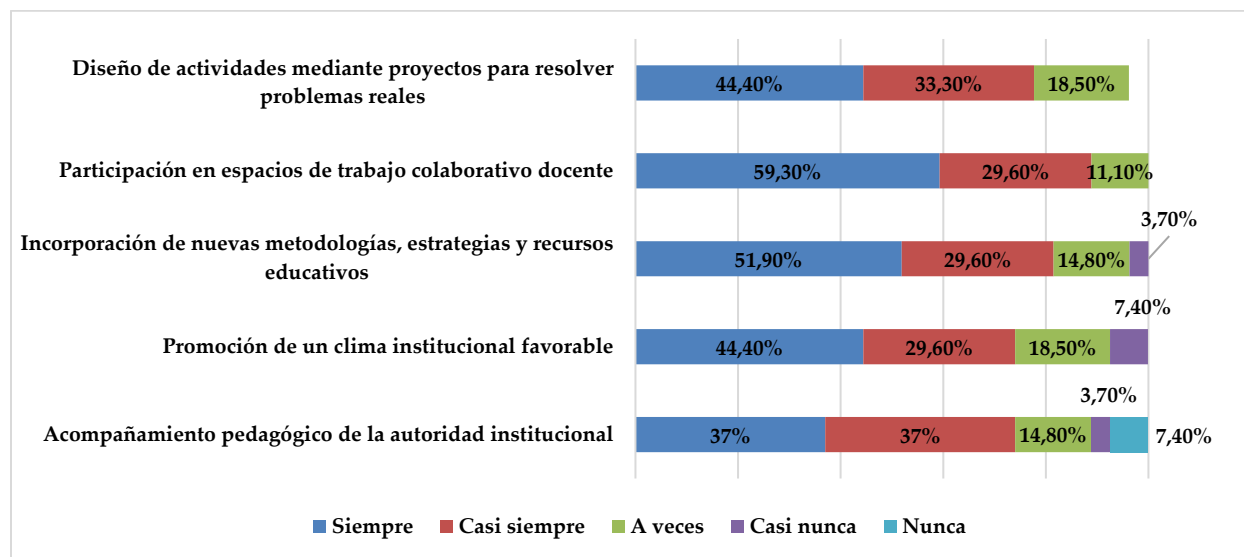
Resultados cuantitativos del postest

La evaluación posterior permitió describir las percepciones docentes sobre las prácticas institucionales analizadas después de la implementación de la estrategia. La figura 2 presenta la distribución porcentual de las respuestas correspondientes a los seis indicadores evaluados mediante la escala tipo

Likert. Los resultados mostraron una concentración predominante en las categorías siempre y casi siempre, aunque las variaciones respecto al diagnóstico inicial fueron diferentes entre los indicadores, por lo que su interpretación requirió considerar las mediciones previas.

Figura 2

Resultados cuantitativos de la encuesta aplicada a los docentes durante el postest



Respecto al acompañamiento pedagógico directivo, el 37,0 % de los docentes manifestó que esta práctica se desarrollaba siempre y otro 37,0 % casi siempre, alcanzando un 74,0 % de respuestas favorables. Este porcentaje representó un incremento de 3,7 puntos porcentuales respecto al 70,3 % obtenido durante el pretest. Aunque se identificó una variación descriptiva positiva en las categorías agrupadas, el resultado no permitió establecer por sí solo una mejora general del liderazgo directivo, debido a que también debieron considerarse las puntuaciones individuales y el análisis inferencial.

En relación con el clima institucional favorable para la colaboración y la innovación pedagógica, el 44,4 % de los participantes seleccionó siempre y el 29,6 % casi siempre, con un total de 74,0 % de respuestas favorables. En comparación con el 81,5 % registrado durante el pretest, se observó una reducción de 7,5 puntos porcentuales. Este resultado evidenció que, pese a mantenerse una percepción mayoritariamente positiva, la frecuencia favorable declarada por los docentes fue inferior a la identificada antes de la intervención.

En cuanto a la incorporación de nuevas metodologías, estrategias y recursos educativos, el 51,9 % de los docentes indicó que realizaba estas prácticas siempre y el 29,6 % casi siempre. La suma de ambas categorías alcanzó el 81,5 %, frente al 88,9 % obtenido durante la evaluación inicial. Esta diferencia representó una disminución de 7,4 puntos porcentuales en las respuestas favorables, lo que mostró que la incorporación frecuente de prácticas innovadoras se mantuvo mayoritaria, aunque con una valoración inferior a la registrada en el diagnóstico.

La participación en espacios de trabajo colaborativo presentó un 59,3 % de respuestas en la categoría siempre y un 29,6 % en casi siempre, con un total favorable de 88,9 %. Este porcentaje coincidió con el registrado en el pretest, lo que evidenció estabilidad descriptiva en la frecuencia agrupada de participación. Sin embargo, la distribución interna de las respuestas presentó variaciones entre las categorías, por lo que la coincidencia porcentual no permitió afirmar que las percepciones individuales de los docentes permanecieran completamente constantes.

Respecto al diseño de proyectos orientados a la resolución de problemas reales, el 44,4 % de los docentes manifestó que desarrollaba esta práctica siempre y el 33,3 % casi siempre. El porcentaje favorable alcanzó el 77,7 %, frente al 74,0 % registrado durante el diagnóstico inicial, lo que representó un incremento de 3,7 puntos porcentuales. Esta variación evidenció una mayor frecuencia declarada de actividades contextualizadas después de la intervención, aunque su magnitud y significación debieron examinarse mediante el análisis comparativo correspondiente.

En relación con la participación estudiantil en la toma de decisiones durante el desarrollo de proyectos, el 44,4 % de los docentes seleccionó siempre y el 29,6 % casi siempre, con un 74,0 % de respuestas favorables. Este resultado fue inferior al 77,7 % registrado durante el pretest, mientras que el 25,9 % manifestó desarrollar esta práctica únicamente a veces. Los datos mostraron que la participación estudiantil continuó representando una dimensión que requería fortalecimiento, especialmente en los procesos de planificación y toma de decisiones vinculados con el ABP.

Resultados cualitativos posteriores a la intervención

Las entrevistas posteriores aplicadas a los seis directivos permitieron identificar percepciones relacionadas con las prácticas de liderazgo, acompañamiento pedagógico, innovación y colaboración institucional después de la implementación de la estrategia. Las respuestas describieron acciones vinculadas con la participación docente, el seguimiento de actividades y la planificación de proyectos educativos. Estos hallazgos proporcionaron información complementaria para interpretar la intervención desde la perspectiva directiva, aunque no constituyeron evidencia independiente de cambios estadísticamente significativos en las dimensiones evaluadas.

En cuanto a la toma de decisiones institucionales, los directivos describieron el desarrollo de mecanismos participativos fundamentados en la identificación de necesidades educativas y el diálogo con el profesorado. También mencionaron la construcción de acuerdos orientados a mejorar las prácticas pedagógicas y favorecer la innovación. Estas respuestas reflejaron una valoración positiva de la participación docente en los procesos de gestión, aunque no permitieron determinar de manera independiente la magnitud de los cambios producidos respecto a las condiciones identificadas en el diagnóstico inicial.

Respecto al acompañamiento pedagógico, los participantes señalaron que se desarrollaron actividades relacionadas con observaciones de aula, asesoramiento, retroalimentación, intercambio de experiencias y reuniones de seguimiento. Estas acciones fueron asociadas con la orientación de las prácticas docentes y el fortalecimiento de los procesos de mejora institucional. Las percepciones recopiladas sugirieron una mayor atención a las funciones pedagógicas de la dirección escolar, aunque su continuidad y grado de sistematización requerían considerarse junto con los resultados cuantitativos posteriores.

En relación con la innovación pedagógica, los directivos destacaron la motivación del profesorado, la formación continua, la planificación conjunta y el seguimiento de las actividades como elementos importantes para incorporar nuevas metodologías. Las respuestas evidenciaron una valoración favorable de las acciones orientadas a renovar las prácticas educativas. No obstante, estas percepciones debieron interpretarse con cautela, debido a que la valoración cuantitativa de la dimensión de innovación pedagógica presentó una ligera reducción respecto a la medición inicial.

En cuanto a las condiciones necesarias para implementar el ABP, los directivos destacaron la capacitación docente, la disponibilidad de recursos tecnológicos y didácticos, la planificación colaborativa y la flexibilidad organizativa. Estas condiciones fueron consideradas relevantes para

facilitar el diseño y desarrollo de proyectos contextualizados. Las respuestas permitieron reconocer la importancia atribuida al apoyo institucional, aunque también evidenciaron que la continuidad de esta metodología dependía de la disponibilidad de recursos y de la organización de las actividades pedagógicas.

Respecto a la comunicación institucional y la construcción de objetivos compartidos, los participantes mencionaron reuniones periódicas, mesas de trabajo, espacios de diálogo y comunidades de aprendizaje como mecanismos de colaboración docente. Estas actividades fueron relacionadas con el intercambio de experiencias y la planificación de propuestas educativas. Los hallazgos cualitativos reflejaron una percepción favorable de la colaboración institucional, aunque el análisis cuantitativo mostró que la frecuencia agrupada de participación en espacios colaborativos permaneció en el mismo nivel registrado durante el diagnóstico inicial.

Comparación de los resultados pretest y postest

La comparación entre las mediciones inicial y posterior permitió examinar las variaciones registradas en las tres dimensiones evaluadas después de la implementación de la estrategia de liderazgo directivo. Para ello, se consideraron las medias obtenidas mediante la encuesta y los resultados de la prueba de rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas. La tabla 6 presenta los estadísticos correspondientes, con el propósito de determinar si las diferencias observadas alcanzaron significación estadística.

Tabla 6

Comparación de las dimensiones evaluadas mediante las mediciones pretest y postest

Dimensión evaluada	Media pretest	Media postest	Estadístico W	Valor p
Liderazgo directivo	4,22	4,02	86	0,475
Innovación pedagógica	4,44	4,39	93	0,647
Implementación del ABP	4,13	4,24	93	0,649

Nota. Se empleó la prueba de rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas, con un nivel de significación de $\alpha = 0,05$. Los resultados reportados no alcanzaron significación estadística ($p > 0,05$).

La dimensión de liderazgo directivo presentó una disminución descriptiva de 4,22 a 4,02 puntos, equivalente a una diferencia de $-0,20$. La prueba de Wilcoxon indicó que esta variación no fue estadísticamente significativa ($W = 86$; $p = 0,475$). De manera similar, la innovación pedagógica registró una reducción de 4,44 a 4,39 puntos, con una diferencia de $-0,05$, que tampoco alcanzó significación estadística ($W = 93$; $p = 0,647$). Estos resultados no aportaron evidencia suficiente para afirmar que las dos dimensiones experimentaron mejoras después de la intervención.

Por su parte, la implementación del ABP presentó un incremento descriptivo de 4,13 a 4,24 puntos, correspondiente a una diferencia de $+0,11$. Sin embargo, la prueba de Wilcoxon mostró que esta variación tampoco fue estadísticamente significativa ($W = 93$; $p = 0,649$). Aunque los resultados evidenciaron una tendencia favorable en esta dimensión, su magnitud no permitió confirmar un cambio estadísticamente significativo en las percepciones docentes. Por tanto, el incremento observado debió interpretarse como una diferencia descriptiva y no como evidencia concluyente de efectividad.

En términos generales, la evaluación posterior evidenció que las tres dimensiones mantuvieron puntuaciones medias superiores a 4 puntos sobre una escala de 5, aunque presentaron variaciones de diferente dirección respecto al diagnóstico inicial. La implementación del ABP registró un incremento descriptivo, mientras que el liderazgo directivo y la innovación pedagógica mostraron ligeras

disminuciones. La ausencia de diferencias estadísticamente significativas indicó que los datos disponibles no permitieron establecer mejoras concluyentes asociadas con la estrategia, considerando las características del diseño preexperimental.

Los resultados de la investigación permitieron cumplir el propósito de diagnosticar las necesidades institucionales, diseñar una estrategia de liderazgo directivo y obtener una valoración favorable de su pertinencia mediante el criterio de expertos. La evaluación posterior proporcionó información sobre los cambios observados en las percepciones docentes, sin demostrar mejoras estadísticamente significativas en las dimensiones analizadas. Estos hallazgos delimitaron el alcance de la propuesta y aportaron elementos para considerar ajustes en las condiciones de implementación, el acompañamiento pedagógico y el seguimiento de las actividades relacionadas con el ABP.

4. Discusión

Los resultados obtenidos evidenciaron comportamientos diferenciados en las dimensiones evaluadas después de la implementación de la estrategia de liderazgo directivo. Mientras que la implementación del Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) registró un incremento descriptivo, el liderazgo directivo y la innovación pedagógica presentaron ligeras disminuciones. Esta variabilidad sugiere que la intervención no produjo cambios homogéneos en las prácticas institucionales, por lo que sus resultados deben interpretarse considerando tanto las condiciones iniciales como el alcance de las acciones desarrolladas.

En cuanto al acompañamiento pedagógico, las respuestas favorables aumentaron del 70,3 % al 74,0 %, lo que representó una variación de 3,7 puntos porcentuales, sin que este cambio individual permitiera establecer una mejora significativa del liderazgo directivo. Moreira et al. (2025) y Sánchez et al. (2025) abordan la importancia del liderazgo para fortalecer la gestión educativa y el desempeño docente. En concordancia con estos planteamientos, la estrategia incorporó acciones de orientación, retroalimentación y colaboración profesional; sin embargo, la disminución de la media global del liderazgo directivo de 4,22 a 4,02 evidenció que los avances descriptivos del acompañamiento no se extendieron al conjunto de la dimensión evaluada.

La innovación metodológica constituyó una fortaleza durante el diagnóstico, debido a que el 88,9 % de los docentes reportó inicialmente una incorporación frecuente de nuevas metodologías, estrategias y recursos educativos, frente al 81,5 % registrado en el postest. Carletti (2025) destaca la importancia de reconsiderar las prácticas de enseñanza y el liderazgo frente a las exigencias de la innovación educativa. Aunque ambas mediciones reflejaron percepciones mayoritariamente favorables, la reducción de 7,4 puntos porcentuales indicó que la intervención no se acompañó de un incremento generalizado de la innovación metodológica. Este comportamiento también evidenció la necesidad de diferenciar entre la disposición hacia la innovación y su aplicación sostenida en la práctica docente.

En relación con la implementación del ABP, el diseño de proyectos vinculados con problemas reales aumentó del 74,0 % al 77,7 % de respuestas favorables, mientras que la media de la dimensión pasó de 4,13 a 4,24. Torres et al. (2026) examinaron la relación entre las estrategias basadas en proyectos y la resolución de problemas, mientras que Yuanti et al. (2025) y Nilada et al. (2024) analizaron su contribución al desarrollo de competencias y creatividad. Si bien estos antecedentes respaldan la pertinencia pedagógica del ABP, el incremento descriptivo observado no permitió confirmar una mejora significativa de su implementación institucional.

La evolución de los indicadores del ABP también mostró diferencias que requieren una interpretación particular. Mientras que el diseño de proyectos contextualizados presentó un incremento de 3,7 puntos porcentuales, la participación estudiantil en la toma de decisiones disminuyó del 77,7 % al 74,0 %. Esta diferencia sugiere que la incorporación de actividades basadas en proyectos no necesariamente estuvo acompañada de un fortalecimiento equivalente de la autonomía estudiantil. En este sentido, los hallazgos permitieron reconocer la necesidad de integrar mecanismos que favorezcan una participación más activa del alumnado en la planificación, ejecución y evaluación de los proyectos.

Las entrevistas realizadas a los directivos identificaron la capacitación docente, la disponibilidad de recursos, la planificación colaborativa y el acompañamiento pedagógico como condiciones relevantes para implementar el ABP. Cruz et al. (2026) analizan los retos asociados con la integración de tecnologías educativas, mientras que Seclén et al. (2025) abordan las metodologías activas y los modelos híbridos como alternativas para fortalecer la participación estudiantil. Aunque estas investigaciones se desarrollaron desde enfoques distintos, sus aportes permitieron contextualizar la importancia de las condiciones pedagógicas y organizacionales para incorporar nuevas metodologías. En respuesta, la estrategia diseñada integró acciones de formación, coordinación y seguimiento institucional.

La prueba de rangos con signo de Wilcoxon no identificó diferencias estadísticamente significativas entre el pretest y el posttest en liderazgo directivo ($W = 86$; $p = 0,475$), innovación pedagógica ($W = 93$; $p = 0,647$) ni implementación del ABP ($W = 93$; $p = 0,649$). Estos resultados indicaron que la evidencia cuantitativa disponible fue insuficiente para demostrar modificaciones significativas después de la intervención, pese a las variaciones descriptivas registradas. Asimismo, las puntuaciones iniciales elevadas pudieron limitar el margen de incremento observable, aunque esta explicación debe considerarse una posibilidad metodológica y no una causa comprobada de los resultados.

La ausencia de significación estadística también debe interpretarse en función de las características del diseño preexperimental, el tamaño del grupo participante y las condiciones de medición. La investigación incluyó 27 docentes y no contó con un grupo de control, lo que limitó la posibilidad de atribuir los cambios observados exclusivamente a la estrategia. Además, las mediciones se fundamentaron en percepciones docentes, por lo que no permitieron determinar directamente transformaciones en las prácticas de aula ni mejoras en el aprendizaje estudiantil. Estas condiciones restringieron el alcance explicativo de los resultados y evidenciaron la necesidad de incorporar procedimientos complementarios de evaluación.

Desde la perspectiva cualitativa, los directivos reconocieron la importancia de fortalecer la participación institucional, el acompañamiento pedagógico y los espacios de planificación conjunta. Estos hallazgos guardaron relación con los planteamientos de Moreira et al. (2025) y Sánchez et al. (2025), quienes examinaron el liderazgo educativo en relación con la gestión institucional y el desempeño docente. No obstante, las valoraciones favorables expresadas durante las entrevistas no coincidieron necesariamente con mejoras cuantitativas en todas las dimensiones. Esta diferencia evidenció la importancia de interpretar conjuntamente ambas fuentes, evitando considerar las percepciones directivas como una confirmación independiente de la efectividad de la intervención.

Uno de los aportes centrales de la investigación fue la formulación de una estrategia sustentada en necesidades institucionales identificadas mediante el diagnóstico y la triangulación de información. La propuesta articuló cinco componentes relacionados con el acompañamiento pedagógico, la capacitación en ABP, la planificación colaborativa, la cultura innovadora y la evaluación de las actividades educativas. La valoración de tres expertos alcanzó un promedio general de 4,7 sobre 5

puntos, lo que respaldó favorablemente la pertinencia y coherencia de su diseño, aunque no constituyó evidencia suficiente para demostrar su efectividad en la transformación de las prácticas pedagógicas.

Los hallazgos también permitieron diferenciar el alcance del presente estudio respecto a investigaciones centradas en los resultados del aprendizaje activo. Ulloa et al. (2025) analizaron el ABP como estrategia para el desarrollo del liderazgo y la resolución de problemas, mientras que Guevara-Ingelmo et al. (2026) examinaron la motivación y el rendimiento académico desde diferentes enfoques metodológicos. A diferencia de estos trabajos, la presente investigación se concentró en las condiciones de liderazgo y gestión institucional que podían favorecer la implementación del ABP, sin evaluar directamente el rendimiento académico ni el desarrollo de competencias estudiantiles. Esta delimitación permitió precisar el alcance de los hallazgos.

En conjunto, los resultados respaldaron la pertinencia de diseñar estrategias de liderazgo directivo articuladas con las necesidades de innovación pedagógica, pero no demostraron una mejora estadísticamente significativa después de su implementación. La principal contribución del estudio se relacionó con la identificación de necesidades institucionales, la estructuración de acciones de mejora y la valoración favorable de la propuesta por expertos. Para futuras investigaciones, se recomienda ampliar el período de intervención, incorporar grupos de comparación, evaluar prácticas docentes mediante observación directa y considerar indicadores de aprendizaje estudiantil, con el propósito de establecer con mayor precisión el alcance de las estrategias de liderazgo directivo.

5. Conclusiones

El diagnóstico integrado evidenció que la institución presentaba fortalezas en innovación metodológica y trabajo colaborativo, pero requería sistematizar el acompañamiento pedagógico, fortalecer la formación docente en ABP y mejorar la planificación y el seguimiento de los proyectos. La triangulación de las encuestas aplicadas a 27 docentes y las entrevistas realizadas a 6 directivos permitió identificar necesidades institucionales desde perspectivas complementarias, proporcionando una base empírica para orientar el diseño de la estrategia de liderazgo directivo.

En respuesta al objetivo de la investigación, se diseñó una estrategia de liderazgo directivo estructurada en cinco componentes: fortalecimiento del acompañamiento pedagógico, capacitación docente en ABP, planificación e intercambio de experiencias, promoción de una cultura innovadora institucional y evaluación de las actividades pedagógicas. La articulación de estos componentes permitió establecer acciones vinculadas con las necesidades identificadas en el diagnóstico, integrando la formación, la colaboración y el seguimiento como elementos de apoyo a la innovación pedagógica y la implementación del ABP.

La validación mediante el criterio de tres expertos alcanzó una valoración general de 4,7 sobre 5 puntos, con la puntuación máxima en la contribución potencial al liderazgo y la innovación pedagógica (5,0) y la menor valoración en viabilidad institucional (4,3). Estos resultados respaldaron la pertinencia y coherencia de la propuesta, aunque no demostraron su efectividad práctica. Asimismo, las entrevistas posteriores evidenciaron percepciones favorables sobre la organización del acompañamiento y la colaboración, lo que permitió reconocer oportunidades de fortalecimiento institucional sin establecer cambios concluyentes en las prácticas docentes.

La evaluación posterior evidenció variaciones descriptivas diferenciadas, con incrementos en el acompañamiento pedagógico y el diseño de proyectos contextualizados, mientras que otros indicadores se mantuvieron estables o disminuyeron. La prueba de Wilcoxon no identificó diferencias estadísticamente significativas en liderazgo directivo ($p = 0,475$), innovación pedagógica ($p = 0,647$) ni

implementación del ABP ($p = 0,649$), por lo que no se demostró una mejora general atribuible a la estrategia. En consecuencia, se concluyó que la investigación permitió diseñar y valorar favorablemente una propuesta pertinente para las necesidades institucionales, cuya efectividad deberá examinarse mediante intervenciones de mayor duración y diseños metodológicos con mayor capacidad de evaluación.

Referencias

- Álvarez, I., Forero, J., & Peña, M. (2024). La sociedad del conocimiento: redefiniendo el saber para un futuro global. *Conocimiento, Investigación y Educación CIE*, 2(19), 54–67. <https://doi.org/10.24054/cie.v2i19.3252>
- Carletti, C. (2025). Innovation in teaching and educational leadership: rethinking the role of teachers in twenty-first-century schools. *Journal of E-Learning and Knowledge Society*, 21(1), 1–9. <https://doi.org/10.20368/1971-8829/1136157>
- Cruz, J., Cruz, J., Valencia, C., Soto, B., Mafaldo, Y., & Fasanando, J. (2026). Integración de tecnologías de la información y comunicación en el aula: retos y oportunidades. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 10(1), 6578–6609. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/22771>
- Guevara-Ingelmo, R., Solas-Martínez, J., Moral-García, J., & Rusillo-Magdaleno, A. (2026). Motivación y rendimiento académico desde distintos enfoques metodológicos en Educación Física: metodologías activas vs. enseñanza tradicional. *Retos*, 75, 354–368. <https://doi.org/10.47197/retos.v75.114287>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education. <https://n9.cl/tgud1>
- Moreira, L., Coronel, R., Moreira, G., Argudo, K., Cruz, L., & Loor, M. del R. (2025). Liderazgo directivo y eficiencia en la gestión educativa. *Revista Multidisciplinar de Estudios Generales*, 4(3), 2062–2079. <https://doi.org/10.70577/reg.v4i3.262>
- Nilada, N., Payoungkiattikun, W., & Thongsuk, T. (2024). The study of scientific creativity using a project-based learning management model. *International Journal on Social and Education Sciences*, 6(2), 253–263. <https://doi.org/10.46328/ijonses.667>
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2019). *Liderazgo directivo: dimensiones para el análisis de la normativa sobre los directores y directoras escolares en Iberoamérica*. OEI. <https://n9.cl/b76jip>
- Peláez-Sánchez, I., Cruz, G., & Glasserman, L. (2025). Entornos inmersivos y Educación 5.0: reflexiones docentes para la innovación educativa. *Apertura*, 17(2), 136–151. <https://doi.org/10.32870/ap.v17n2.2701>
- Ponce, L., Quelal, N., Tupiza, M., & Verduga, H. (2025). Competencias digitales docentes en la educación superior: evaluación, desafíos y estrategias para su fortalecimiento institucional. *Multidisciplinary Journal of Sciences, Discoveries, and Society*, 2(3), 1–12. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10186014>
- Quevedo, A., Dávila, A., Rivera, G., & Cordero, V. (2026). Implementación del modelo de Educación 5.0 en la educación superior: impacto en el desarrollo de competencias digitales y socioemocionales. *Reincisol*, 5(9), 1544. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V5\(9\)1544](https://doi.org/10.59282/reincisol.V5(9)1544)

- Sánchez, S., López, M., Moreno, K., & Mejía Santillán, L. (2025). Liderazgo educativo en instituciones escolares: su influencia en el desempeño docente y académico. *Revista Social Fronteriza*, 5(6), e946. [https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5\(6\)946](https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5(6)946)
- Seclén, A., Valladares, M., Ordóñez, A., & Gamarra, S. (2025). Modelos híbridos y metodologías de aprendizaje activo en la educación superior: enfoques innovadores para potenciar la participación estudiantil y el desarrollo de la autonomía académica. *Revista Social Fronteriza*, 5(6), e958. [https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5\(6\)958](https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5(6)958)
- Sujatovich, L., & Brocca, D. (2024). Revisión teórica sobre la innovación educativa: análisis de perspectivas académicas contemporáneas. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 12(2), 115–122. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v12i2.796>
- Torres, A., Cueva, G., Casanova, G., & Intriago, M. (2026). Estrategias de aprendizaje basado en proyectos y la habilidad de resolución de problemas en los estudiantes de un centro educativo, 2025. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 6(1), 7515–7526. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v6i1.1717>
- Ulloa, V., Olaya, B., & Rodriguez, D. (2025). Aprendizaje basado en proyectos (ABP) como estrategia para el desarrollo del liderazgo y la resolución de problemas en la educación. *Star of Sciences Multidisciplinary Journal*, 2(2), 1–13. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10492535.pdf>
- Yuanti, Y., Nurhidayah, N., Hanim, S., & Akbar, K. (2025). Analysis of the effectiveness of project-based learning in improving 21st century skills of students in Indonesian higher education institutions. *Jurnal BELAINDIKA: Pembelajaran dan Inovasi Pendidikan*, 7(1), 34–47. <https://doi.org/10.52005/belaindika.v7i1.382>

Transparencia

Conflicto de interés

Las autoras declaran que no existen conflictos de interés de naturaleza alguna como parte de la presente investigación.

Fuente de financiamiento

Las autoras financiaron completamente la investigación.

Contribución de autoría

Vanessa Mishell Armijo Simbaña: Conceptualización, metodología, software, análisis formal, investigación, gestión de datos, visualización, redacción - preparación del borrador original, redacción - revisión y edición, financiamiento, recursos.

Evelyn Jazmín Henríquez Antepara: Conceptualización, metodología, validación, análisis formal, investigación, gestión de datos, administración del proyecto, supervisión.

Las autoras contribuyeron activamente en el análisis de los resultados, revisión y aprobación del manuscrito final.

Anexos

Anexo 1

Instrumento de encuesta

Objetivo: El presente cuestionario tiene como objetivo analizar la influencia del liderazgo directivo en la innovación de la práctica pedagógica orientada a la implementación del Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) en la Unidad Educativa “Fernando Chávez Reyes”, con la finalidad de identificar la relación entre las acciones de gestión institucional, el acompañamiento pedagógico y la incorporación de metodologías innovadoras en los procesos de enseñanza-aprendizaje desarrollados por los docentes.

Instrucciones para el participante

Estimado/a docente:

El presente cuestionario tiene fines estrictamente académicos y tiene como propósito recopilar información sobre la percepción docente respecto al liderazgo directivo, la innovación de la práctica pedagógica y la implementación del Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) en la Unidad Educativa “Fernando Chávez Reyes”. La información obtenida será tratada de manera confidencial y utilizada exclusivamente para fines investigativos.

1. Escala de respuesta (Likert)

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

2. Liderazgo directivo

Código	Dimensión	Ítem	Opciones
LD1	Técnico-pedagógica (curricular)	¿La autoridad institucional realiza acompañamiento pedagógico a los docentes para fortalecer sus prácticas educativas e impulsar procesos de innovación pedagógica?	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
LD2	Convivencia escolar y comunitaria	¿La autoridad institucional promueve un clima institucional favorable que facilite la colaboración docente y la implementación de prácticas pedagógicas innovadoras?	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre

3. Innovación pedagógica

IP1	Redefinición del rol del docente	¿Incorpora nuevas metodologías, estrategias y recursos educativos que favorecen la transformación y mejora continua de su práctica pedagógica?	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
IP2		¿Participa en espacios de trabajo colaborativo con otros docentes para intercambiar experiencias, planificar estrategias y fortalecer las prácticas pedagógicas?	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre

4. Aprendizaje basado en proyectos (ABP)

Código	Dimensión	Ítem	Opciones
AP1	Autenticidad del aprendizaje	¿Diseño actividades de aprendizaje basadas en la resolución de problemas reales del contexto mediante proyectos?	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
AP2	Autonomía del estudiante	¿Diseño proyectos que permiten a los estudiantes participar en la toma de decisiones durante el proceso de aprendizaje?	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre

Anexo 2

Entrevista a Directivos

1. ¿Cómo desarrolla la toma de decisiones institucionales para promover procesos de innovación pedagógica orientados a la implementación del Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP)?
2. ¿Qué estrategias de acompañamiento pedagógico implementa para fortalecer las prácticas docentes y favorecer la incorporación de metodologías activas como el ABP?
3. ¿Cómo impulsa desde la gestión directiva procesos de cambio e innovación en las prácticas pedagógicas de los docentes?

- | |
|--|
| 4. ¿Qué recursos, condiciones organizativas y acciones institucionales considera prioritarios para fortalecer la implementación del Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) en la institución? |
| 5. ¿Cómo promueve la comunicación, el trabajo colaborativo y la construcción de una visión compartida entre los docentes para fortalecer los procesos de innovación pedagógica? |