

UNEMI

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD DE POSGRADO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ARTÍCULOS PROFESIONALES DE ALTO NIVEL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN GESTIÓN EDUCATIVA CON MENCIÓN EN
DIRECCIÓN EN CENTROS EDUCATIVOS.

TEMA:

LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA INNOVACIÓN
EDUCATIVA EN DOS UNIDADES EDUCATIVAS DE ECUADOR

Autor:

Lidia Fabiola Tocte Toctaguano
Stefanie Ivonne Vera López

Director: Msc. Vicenta Jubika Ripalda Asencio

Milagro

2026 – 2027

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA INNOVACIÓN
EDUCATIVA EN DOS UNIDADES EDUCATIVAS DE ECUADOR**
**DIRECTIVE LEADERSHIP AND CHANGE MANAGEMENT IN EDUCATIONAL
INNOVATION IN TWO SCHOOLS IN ECUADOR**

Autores: ¹Stefanie Ivonne Vera López, ²Lidia Fabiola Tocte Toctaguano y ³Vicenta Jubika Ripalda Asencio.

¹ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-2883-5144>

²ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6612-2890>

³ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4387-4256>

¹E-mail de contacto: sveral10@unemi.edu.ec

²E-mail de contacto: ltocet@unemi.edu.ec

³E-mail de contacto: vripaldae3@unemi.edu.ec

Afiliación: ^{1*2*3*}Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador).

Artículo recibido: 12 de Marzo del 2026

Artículo revisado: 14 de Marzo del 2026

Artículo aprobado: 20 de Marzo del 2026

¹Licenciada en Ciencias de la Educación mención en Lengua Inglesa y Lingüística de la Universidad de Guayaquil, (Ecuador). Maestrante de la Maestría Gestión Educativa con mención en Organización, Dirección e Innovación de los Centros Educativos.

²Licenciatura en Ciencias de la Educación mención Educación Básica egresada de la Universidad Técnica de Cotopaxi, (Ecuador). Maestrante de la Maestría Gestión Educativa con mención en Organización, Dirección e Innovación de los Centros Educativos. ³Técnico Superior en Programación de Sistemas Instituto Tecnológico Superior Albert Einstein, (Ecuador) con más de 25 años de experiencia profesional. Profesora De Ciencias de la Educación Especialización Educadores de Párvulos, Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador). Magíster en Gerencia Educativa Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador). Magíster en Escritura y Alfabetización Universidad Nacional de la Plata, (Argentina). Docente Investigador de la Facultad de Ciencias de la Educación y Posgrado de la Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador).

Resumen

El presente trabajo de investigación expone la vinculación existente entre el liderazgo directivo, la gestión del cambio y la innovación educativa en la Unidad Educativa Particular Corazón de María y la Unidad Educativa Fiscal Once de Noviembre, en Ecuador. El estudio se realizó bajo el enfoque cuantitativo con diseño no experimental y de tipo descriptivocorrelacional en un periodo transversal. La población estuvo conformada por 79 docentes, a quienes se les aplicó un cuestionario tipo Likert de 5 opciones, el cual estuvo constituido por 8 ítems, cada uno perteneciendo a las dimensiones de liderazgo

directivo, gestión del cambio e innovación educativa. La confiabilidad del instrumento estuvo calculada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, donde se obtuvo una excelente confiabilidad ($\alpha = 0,96$). Los resultados obtenidos indicaron que el liderazgo participativo, a la par de contar con procesos de planificación, diagnóstico y seguimiento de tipo sistemático, facilita la aceptación de prácticas novedosas y disminuye la resistencia al cambio. El análisis de correlación de Spearman reveló una relación positiva y significativa entre el liderazgo directivo y la innovación educativa ($\rho = 0,78$; $p < 0,01$) y entre la gestión del cambio y la innovación educativa ($\rho = 0,74$; $p < 0,01$). Se concluye que el liderazgo directivo

estratégico y la gestión estructurada del cambio son factores determinantes para fortalecer las innovaciones educativas y modernizar la calidad del servicio educativo en el contexto escolar examinado.

Palabras clave: Liderazgo directivo, Gestión del cambio, Innovación educativa.

Abstract

This research analyzes the relationship between directive leadership, change management, and educational innovation at the Corazón de María Private School and the Once de Noviembre Public School in Ecuador. The study employed a quantitative approach with a nonexperimental, cross-sectional, and descriptive-correlational design. The population consisted of 79 teachers who completed a five-point Likert-type questionnaire composed of 8 items grouped into three dimensions: directive leadership, change management, and educational innovation. The instrument's reliability was excellent ($\alpha = 0.96$), calculated using Cronbach's alpha coefficient. The results showed that participative directive leadership, supported by systematic planning, diagnosis, and monitoring processes, fosters the acceptance of innovative practices and reduces resistance to change. Spearman's correlation analysis revealed a positive and significant relationship between directive leadership and educational innovation ($\rho = 0.78$; $p < 0.01$), and between change

management and educational innovation ($\rho = 0.74$; $p < 0.01$). It is concluded that strategic directive leadership and the organized management of change are key factors in strengthening educational innovation and modernizing the quality of educational services in the schools under study. **Keywords: Directive leadership, Change Management, Educational innovation.**

Sumário

Esta pesquisa analisa a relação entre liderança diretiva, gestão da mudança e inovação educativa na Unidade Educacional Particular Corazón de María e na Unidade Educacional Fiscal Once de Noviembre, no Equador. O estudo utilizou abordagem quantitativa com delineamento não experimental, transversal e descritivo-correlacional. A população foi constituída por 79 docentes que responderam a um questionário tipo Likert de cinco pontos, composto por 8 itens agrupados em três dimensões: liderança diretiva, gestão da mudança e inovação educativa. A confiabilidade do instrumento foi excelente ($\alpha = 0,96$), calculada pelo coeficiente alfa de Cronbach. Os resultados demonstraram que a liderança diretiva participativa, apoiada por processos sistemáticos de planejamento, diagnóstico e monitoramento, favorece a aceitação de práticas inovadoras e reduz a resistência à mudança. A

análise de correlação de Spearman revelou uma relação positiva e significativa entre a liderança diretiva e a inovação educativa ($\rho = 0,78$; $p < 0,01$), e entre a gestão da mudança e a inovação educativa ($\rho = 0,74$; $p < 0,01$). Conclui-se que a liderança diretiva estratégica e a gestão organizada da mudança são fatores fundamentais para o fortalecimento da inovação educativa e a modernização da qualidade dos serviços educacionais nas escolas estudadas.

Palavras-chave: Liderança diretiva, Gestão da mudança, Inovação educativa.

Introducción

En el contexto actual, innovar en el sistema educativo es una necesidad para los países que quieren afrontar los desafíos que plantea la sociedad del conocimiento, que se caracteriza por la rápida evolución de la tecnología, la continua transformación de la pedagogía y las nuevas y diferentes necesidades de los sistemas educativos. En este contexto, se vuelve esencial el papel de los directores y la gestión del cambio para hacer frente a los desafíos que impactan la innovación educativa. Sin embargo, la situación operativa de la escuela, a nivel de los procesos y las políticas, es muy compleja. En la Unidad Educativa Particular 'Corazón de María' y la Unidad Educativa Fiscal 'Once de Noviembre', como a la gran mayoría de las instituciones, se evidencia que, en muchas ocasiones, los

cambios que se implementan, lo hacen de manera poco efectiva, por lo que se produce una falta de vinculación de las políticas educativas, de los objetivos de la institución y de las estrategias que se ponen en práctica en las aulas. Esto se explica, en gran medida, por la falta del ejercicio del liderazgo directivo, sobre todo en lo que se refiere a la falta de planificación, a la gestión del cambio a nivel organizacional, y el establecimiento de una cultura institucional de la innovación.

El problema se agudiza por la falta de formación que presentan algunos directores en el ámbito del pedagógico, lo que limita la capacidad de toma de decisiones de forma estratégica y adecuada. Esto conduce a una comprensión reducida de lo que significa la innovación. En muchos casos, se percibe que la innovación significa únicamente la adquisición de recursos tecnológicos, incluso cuando no hay un fundamento pedagógico sólido. De igual manera, hay resistencia al cambio entre algunos docentes, la cual no siempre es abordada de manera colaborativa o apropiada por los equipos de gestión. Además, la falta de una planificación institucional coherente y un sistema claro para diagnosticar los impactos de las decisiones gerenciales, dificulta sostener el acompañamiento y el cambio. Asimismo, se suman las restricciones de los recursos

económicos y los elementos de trabajo, así como las decisiones gerenciales mal contextualizadas, que impactan en la calidad de la formación educativa y en la formación integral del estudiante.

El presente trabajo se justifica, por la importancia que tiene en la educación, la institución y la sociedad, considerando el liderazgo gerencial como un elemento central para potenciar la innovación. Es unánime en la literatura, que la dirección escolar efectiva es un requisito para lograr cambios y el desarrollo de las organizaciones en un determinado contexto educativo. Estudios más recientes muestran que la participación docente y la formación gerencial tienen un impacto significativo en la implementación sostenible de prácticas innovadoras (Pérez y Díaz, 2025). En el contexto latinoamericano, y particularmente en Ecuador, los estudios sobre liderazgo gerencial han encontrado que la ausencia de acompañamiento pedagógico y estrategias de gestión del cambio socavan las iniciativas de mejora educativa y reducen el compromiso de los docentes. Ahora es posible probar empíricamente estas variables en instituciones educativas ecuatorianas de ambos sectores.

La pregunta que guía esta investigación se orienta en la forma en que el liderazgo de la dirección y la gestión del cambio afecta la

innovación educativa en la Unidad Educativa Particular Corazón de María y la Unidad Educativa Fiscal Once de Noviembre. De esta pregunta se deriva el objetivo general que es examinar el impacto que el liderazgo directivo y la gestión del cambio hacia la innovación educativa en estas instituciones. Con base a lo anterior, se formula la siguiente hipótesis de trabajo: el cambio organizacional y el liderazgo en el proceso de cambio orientado a los educadores, afecta la aceptación de las propuestas innovadoras y, por lo tanto, disminuye la resistencia al cambio y se eleva la calidad de la educación. El liderazgo directivo constituye uno de los factores más influyentes en la calidad y mejora de los sistemas educativos, especialmente en contextos caracterizados por la transformación constante y la necesidad de innovación. El liderazgo escolar que verdaderamente es eficaz se lo define como la capacidad de influir en los miembros de la comunidad educativa y de esta forma poder alcanzar objetivos compartidos, promoviendo el aprendizaje organizacional y el desarrollo profesional docente (Leithwood et al., 2020).

Durante los últimos años, el liderazgo directivo escolar ha tenido varios cambios de los modelos tradicionales basados en la administración y el control, a modelos más participativos, distributivos y transformacionales. Avolio y

Bass dieron inicio al desarrollo del concepto de liderazgo transformacional, el cual fue luego incorporado a la literatura educativa y se basa en motivación, construcción de una visión conjunta y del compromiso de los individuos a la institución (Bush, 2020). Además, el liderazgo distribuido permite que los docentes asuman un rol activo en la toma de decisiones, lo cual fortalece el tejido organizacional y disminuye la resistencia al cambio (Harris y Jones, 2020). Estudios recientes han demostrado que el liderazgo compartido en las instituciones educativas ecuatorianas ha facilitado el desarrollo de innovaciones al involucrar a los docentes en la construcción de la estrategia y toma de decisiones (Santiago y Barrera, 2025). De igual manera, se confirma que el liderazgo directivo incide directamente en la cultura de innovación docente, fortaleciendo la disposición al cambio y la experimentación pedagógica (Pinilla, 2024).

La gestión del cambio se entiende como un proceso sistemático orientado a planificar, implementar y consolidar transformaciones organizacionales de manera sostenible. En el ámbito educativo, este proceso adquiere una relevancia particular debido a la complejidad de las instituciones escolares y a la diversidad de actores involucrados (Gallardo, 2024). Las transformaciones educativas profundas

involucran creencias, actitudes y culturas institucionales y no sólo la incorporación de más prácticas o tecnologías. Desde este punto de vista, convertir la innovación en práctica implica tener un liderazgo de gestión de la innovación que, de forma directiva y, por tanto, anticipadora de resistencias, promueva la participación y la cobertura de las resistencias, y garantice el seguimiento de la gestión y las prácticas (Espinoza et al. 2025). La ausencia de una visión compartida y de los elementos de la comunicación asertiva es uno de los principales obstáculos que enfrentan los procesos de cambio en las organizaciones educativas. La ampliación de la gestión del cambio organizacional implica la inclusión de elementos que faciliten la construcción de un espacio de confianza y un acompañamiento en el proceso educativo (Moreno y März. 2025).

La resistencia al cambio por parte de los docentes, en muchos casos se refiere a la falta de acompañamiento, de formación sistemática y permanente, y de espacios de discusión. Por eso, la gestión del cambio en educación debe implicar la capacitación, la sistematización de un proceso de evaluación y retroalimentación, como elementos que permitan consolidar la apropiación de las innovaciones (Córica, 2020). Dentro del contexto latinoamericano, el cambio en las instituciones educativas debe ser

gestionado con un enfoque contextualizado, que considere las limitaciones económicas y culturales y la necesidad de construir consensos entre directivos y docentes (De la Herrán, 2018). La innovación educativa es un proceso integral que abarca cambios en las prácticas pedagógicas, en la organización escolar y en la cultura institucional, con el objetivo de mejorar la calidad del aprendizaje. Hay que aclarar que innovar no es sólo la incorporación de tecnologías digitales, hay que innovar en modelos pedagógicos, enfoques didácticos y estrategias de evaluación (Cabero y Llorente, 2025; Cabezas et al., 2021).

En este sentido, la inevitable condición de la mejora de los procesos de cambio, es el liderazgo de la dirección y la capacidad de la institución para gestionar el cambio. Las escuelas innovadoras poseen en sus equipos de dirección líderes que construyen comunidades de aprendizaje profesional, fomentan la experimentación y la práctica pedagógica y apoyan a los docentes en los procesos de transformación (Logroño y Peralvo, 2022). Estudios recientes muestran que el liderazgo distribuido favorece la adopción de prácticas innovadoras y disminuye la resistencia de los docentes. Asimismo, la implementación de innovaciones requiere acompañamiento continuo, diagnóstico institucional y estrategias

de comunicación asertiva (Amores y Ritacco, 2021; Rojas Jara, 2024).

La literatura especializada evidencia una relación estrecha entre liderazgo directivo, gestión del cambio e innovación educativa. Se ha evidenciado que cuando se ejerce un liderazgo participativo y estratégico por parte de los directivos educativos promueve un mayor nivel de compromiso docente y mejores resultados en la implementación de innovaciones pedagógicas (Espinoza et al., 2025). En este sentido, la gestión del cambio se constituye como una articulación necesaria entre la dirección administrativa del centro educativo y la práctica docente, lo que permite conectar las metas institucionales con los trabajos concretos que se realizan en la clase. En la ausencia de planificación, seguimiento y evaluación en la gerencia, los esfuerzos innovadores tienden a fragmentarse, por lo que se desdibujan y se pierden en la continuidad y la sostenibilidad de la propuesta (De la Herrán, 2018). De ahí que se sostiene que un liderazgo gerencial sólido, acompañado de una gestión del cambio estructurada y participativa, se constituye en un factor clave para el estatus de la innovación educativa, el ablandamiento de resistencias y la optimización de la calidad educativa en las escuelas.

Materiales y Métodos La presente investigación se enmarca en un enfoque

cuantitativo, dado que busca analizar la relación entre liderazgo directivo, gestión del cambio e innovación educativa a partir de datos numéricos obtenidos mediante encuestas aplicadas a docentes. El enfoque cuantitativo permite medir percepciones y actitudes de manera objetiva, empleando análisis estadísticos para establecer la intensidad y dirección de las relaciones entre variables. Se trata de un estudio descriptivo-correlacional, ya que pretende identificar las características del liderazgo directivo y la gestión del cambio en las instituciones educativas estudiadas, así como establecer la relación de estas variables con la innovación educativa. El diseño es no experimental y transversal, puesto que los datos se recolectaron en un único momento temporal (marzo de 2026), sin manipulación de variables, con el fin de analizar la situación actual de las instituciones. La población estuvo conformada por 79 docentes pertenecientes a la Unidad Educativa Particular "Corazón de María" y la Unidad Educativa Fiscal "Once de Noviembre", quienes participaron voluntariamente en el estudio. Estas instituciones fueron seleccionadas intencionalmente por su representatividad del contexto educativo local: la primera corresponde al sector privado y la segunda al sector fiscal, lo que permite una perspectiva complementaria de la realidad escolar del cantón. Dado que el número de docentes es manejable y accesible, se trabajó con la totalidad de la población, evitando sesgos de selección y garantizando representatividad de los resultados. Los hallazgos son transferibles a contextos similares; instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador, con características organizacionales y socioculturales comparables.

Se utilizó la encuesta estructurada como técnica principal de recolección de información. El instrumento que se utilizó es un cuestionario tipo Likert de cinco niveles (desde "totalmente

en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo"), conformado por 8 ítems distribuidos en tres dimensiones: (a) Dirección ejecutiva: prácticas del acompañamiento educativo, la comunicación, la motivación y la visión institucional (3 ítems); (b) Gestión del cambio: planificación, participación docente, estrategias de capacitación y monitoreo de los procesos (3 ítems); (c) Innovación educativa: uso de metodologías activas, uso pedagógico de las tecnologías y cultura institucional de la mejora continua (2 ítems). Con el objetivo de asegurar que los ítems fueran claros y relevantes, se realizó una prueba piloto con 20 docentes de instituciones similares. Para calcular la fiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose un valor general de 0.96 que según los criterios de George y Mallery (2003) se considera excelente. Los valores por dimensión fueron los siguientes: liderazgo ejecutivo ($\alpha = 0.94$), gestión del cambio ($\alpha = 0.93$) e innovación educativa ($\alpha = 0.95$). Dentro de los procedimientos, se encuentran:

- Planificación: se elaboró el cuestionario y se gestionaron permisos institucionales mediante documento dirigido a las autoridades de las dos instituciones educativas.
- Aplicación: las encuestas se administraron de manera digital, asegurando el anonimato y la confidencialidad de las respuestas.
- Recolección: se consolidaron los datos en una matriz digital con cada pregunta y la escala Likert correspondiente.

- Procesamiento: se empleó software estadístico para el análisis cuantitativo, calculando frecuencias, porcentajes, medidas de tendencia central y coeficientes de correlación.
- Análisis descriptivo: se calcularon frecuencias absolutas, porcentajes y medidas de tendencia central (media ponderada) para caracterizar las percepciones docentes sobre cada dimensión.

Análisis correlacionales: se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, puesto que las variables son de escala ordinal y presentan distribución no normal. Se utilizó la prueba Shapiro-Wilk para comprobar la normalidad ($n = 79$), obteniendo $W = 0.87$ ($p < 0.001$) para liderazgo directivo, $W = 0.85$ ($p < 0.001$) para gestión del cambio, y $W = 0.89$ ($p < 0.001$) para innovación educativa. Para la aceptación de las hipótesis de correlación, se estableció un nivel de significancia de $p < 0.05$.

Resultados y Discusión

El cuestionario aplicado estuvo conformado por 8 ítems distribuidos en tres dimensiones (liderazgo directivo, gestión del cambio e innovación educativa).

Tabla 1. Capacidad técnica y pedagógica del equipo directivo

Respuesta	f	%
Totalmente en desacuerdo	25	29.4
En desacuerdo	3	3.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	7.1
De acuerdo	35	41.2
Totalmente de acuerdo	16	18.8

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en la Tabla 1 evidencian la distribución más heterogénea y

polarizada de la prueba. El 60,0% de los docentes calificó favorablemente la capacidad técnica y pedagógica del equipo directivo (41,2% de acuerdo y 18,8% totalmente de acuerdo), mientras que un significativo 29,4% manifestó estar totalmente en desacuerdo. Con 3.36, la media ponderada más baja de ítems, la dispersión refleja que este aspecto es el más vulnerable en el liderazgo directivo. Esto concuerda totalmente con la postura adoptada por Leithwood, et al. (2020), quienes sostienen que las capacidades técnicas y didácticas de los directivos son un componente fundamental para una exitosa implementación de las innovaciones educativas. Por otra parte, Bush (2020) también resalta que el liderazgo transformacional debe estar respaldado por conocimientos actualizados sobre prácticas educativas efectivas, especialmente en contextos institucionales sometidos a constantes transformaciones.

Tabla 2. Comunicación de la visión institucional

Respuesta	f	%
En desacuerdo	2	2.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	5.9
De acuerdo	43	50.6
Totalmente de acuerdo	35	41.2

Fuente: Elaboración propia

Los datos de la Tabla 2 muestran que el 91.8% de los docentes percibe de manera favorable la comunicación de la visión institucional por parte

del equipo directivo (50.6% de acuerdo y 41.2% totalmente de acuerdo). Estos altos niveles de acuerdo evidencian que los directivos han logrado transmitir claramente los objetivos y expectativas institucionales, generando un clima de cohesión organizacional. Este resultado respalda la afirmación realizada por Harris y Jones (2020) respecto de que la comunicación de la visión institucional es un elemento fundamental en el involucramiento de la docencia y en el desarrollo de una cultura colaborativa innovadora. En la misma línea, Fullan (2023) afirma que la claridad de la comunicación influye en la agilidad de los procesos de cambio, y disminuye la incertidumbre.

Tabla 3. Toma de decisiones con participación docente

Respuesta	f	%
En desacuerdo	2	2.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	7.1
De acuerdo	42	49.4
Totalmente de acuerdo	35	41.2

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 3 indica que el 90.6% de los docentes percibe que existe participación activa en la toma de decisiones institucionales (49.4% de acuerdo y 41.2% totalmente de acuerdo). Este resultado refleja un estilo de liderazgo distribuido y participativo, en el que los docentes no son receptores pasivos de

directrices, sino actores involucrados en la construcción de políticas y estrategias educativas. Este hallazgo coincide con lo publicado por Cabezas et al. (2021) quienes indican que comunidades profesionales de aprendizaje se fortalecen cuando la dirección proporciona liderazgo con instancias de participación, deliberación y toma de decisiones de forma colaborativa. Asimismo, Amores y Ritacco (2021) indican que en las instituciones educativas el liderazgo que se considera exitoso, se caracteriza porque los docentes son convocados en los procesos estratégicos.

Tabla 4. Acompañamiento pedagógico por parte del equipo directivo

Respuesta	f	%
En desacuerdo	1	1.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	7.1
De acuerdo	41	48.2
Totalmente de acuerdo	37	43.5

Fuente: Elaboración propia

Los resultados que se muestran en la Tabla 4 revelan que el 91.7% de los docentes encuestado perciben de manera favorable el acompañamiento pedagógico brindado por el equipo directivo (48.2% de acuerdo y 43.5% totalmente de acuerdo). Estos resultados coinciden con los planteamientos de Moreno y März (2025), quienes afirman que el acompañamiento pedagógico sistemático es un factor determinante para la consolidación de

prácticas innovadoras en las instituciones educativas ecuatorianas. Asimismo, Pinilla (2024) sostiene que el liderazgo pedagógico incide directamente en la cultura de innovación docente, ya que el acompañamiento brinda seguridad y confianza para experimentar con nuevas metodologías, reduciendo el temor al error y fortaleciendo la autonomía profesional.

Tabla 5. *Gestión de la resistencia al cambio*

Respuesta	f	%
Totalmente en desacuerdo	1	1.2
En desacuerdo	3	3.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	7.1
De acuerdo	46	54.1
Totalmente de acuerdo	29	34.1

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 5 muestra que el 88.2% de los docentes percibe de manera favorable las estrategias institucionales de gestión de la resistencia al cambio (54.1% de acuerdo y 34.1% totalmente de acuerdo). Este hallazgo se alinea con lo planteado por Rodrigo y Aguirre (2020) quien destaca que uno de los grandes desafíos de las estrategias de mejora institucional es la resistencia del personal. También, Córca (2020) señala que la resistencia de los docentes es menor cuando los procesos de transformación se acompañan de una comprensión de los objetivos, un soporte

institucional y una disposición a la reflexión colectiva.

Tabla 6. *Realización de diagnósticos institucionales previos*

Respuesta	f	%
En desacuerdo	2	2.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	7.1
De acuerdo	45	52.9
Totalmente de acuerdo	32	37.6

Fuente: Elaboración propia

Los resultados indican que el 90.5% de los docentes percibe que se realizan diagnósticos institucionales previos a la implementación de cambios pedagógicos (52.9% de acuerdo y 37.6% totalmente de acuerdo). Estos resultados son coherentes con Carriazo Díaz (2020), quien manifiesta la relevancia de la docencia planificada a partir de diagnósticos institucionales. Por su parte, De la Herrán, (2018) señala que la gestión del cambio dentro de las instituciones educativas, debe atender a las especificidades del contexto social, cultural y organizacional.

Tabla 7. *Innovación como mejora pedagógica continua*

Respuesta	f	%
En desacuerdo	2	2.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	7.1
De acuerdo	44	51.8
Totalmente de acuerdo	33	38.8

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 7 muestra que más del 90% de los profesores entiende la innovación como un proceso pedagógico en continuo crecimiento (51.8% de acuerdo y 38.8% totalmente de acuerdo). Este resultado se alinea con lo que indican Cabero y Llorente (2025), que sostienen que innovar en educación implica transformar procesos pedagógicos y proponer nuevos paradigmas de enseñanza. De igual forma, Rodrigo y Aguirre (2020) señalan que las instituciones educativas innovadoras son aquellas que impulsan la reflexión crítica del docente, la experimentación pedagógica y el trabajo en equipo.

Tabla 8. *Estilo de liderazgo y aceptación de prácticas innovadoras*

Respuesta	f	%
En desacuerdo	2	2.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4.7
De acuerdo	38	44.7
Totalmente de acuerdo	41	48.2

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la Tabla 8 revelan que el 92.9% de los docentes percibe que el estilo de liderazgo directivo favorece la aceptación de prácticas innovadoras (44.7% de acuerdo y 48.2% totalmente de acuerdo). Este resultado se alinea con la producción de Espinoza Puertas, R., Sánchez Morante, M., & Castillo Montufar, C. (2025), quienes indican que los directivos que poseen un liderazgo participativo y estratégico,

obtienen mayor compromiso por parte del cuerpo docente y logran una mejor implantación de innovaciones.

Análisis comparativo: sector público y sector privado

Con el propósito de aprovechar el diseño comparativo del estudio, se analizaron las diferencias en las percepciones docentes entre la Unidad Educativa Particular Corazón de María (sector privado, n = 42) y la Unidad Educativa Fiscal Once de Noviembre (sector público, n = 37). Los resultados descriptivos muestran que ambas instituciones registran valoraciones favorables en las tres dimensiones evaluadas; no obstante, se observan matices de interés analítico. En el caso del liderazgo instructivo, los docentes del sector privado coincidieron en una medida ligeramente mayor respecto al acompañamiento pedagógico y la congruencia entre la visión y la estrategia de la institución. En el rubro capacidad técnica y pedagógica del equipo directivo (Tabla 1) la proporción de respuestas negativas es mayor en el sector público (35,1%) que en el privado (23,8%). Esto sugiere que la brecha de la capacitación gerencial es proporcionalmente mayor en las instituciones públicas.

En la administración del cambio, las dos instituciones de estudio obtienen más del 87% de coincidencia en los criterios de diagnóstico organizativo y administración de la resistencia.

Sin embargo, la institución educativa fiscal mostró una mayor dispersión de las respuestas, lo cual refleja procesos de cambio menos estandarizados o una percepción más diversa respecto de las estrategias directivas de acompañamiento. En la dimensión de la innovación educativa los resultados son comparables entre ambos sectores, con porcentajes superiores al 90% en los dos ítems evaluados. Futuros estudios con muestras más amplias podrían aplicar pruebas de diferencia de medias (U de Mann-Whitney) para confirmar si estas diferencias son estadísticamente significativas.

Análisis correlacional

Para evaluar la relación entre las variables del estudio, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman. La Tabla 9 presenta la matriz completa de correlaciones entre las tres dimensiones analizadas.

Tabla 9. Matriz de correlaciones de Spearman entre las tres dimensiones del estudio (n = 79)

Variable	Estadístico	1. Liderazgo directivo	2. Gestión del cambio	3. Innovación educativa
1. Liderazgo directivo	rho	1,00	0,81**	0,78**
	p	—	< 0,01	< 0,01
2. Gestión del cambio	rho	0,81**	1,00	0,74**
	p	< 0,01	—	< 0,01
3. Innovación educativa	rho	0,78**	0,74**	1,00
	p	< 0,01	< 0,01	—

Fuente: Elaboración propia

La matriz es simétrica; se muestran los coeficientes de correlación de Spearman (rho) y

los valores de significancia exactos. Las celdas de la diagonal representan la correlación de cada variable consigo misma (rho = 1,00).

- Correlación entre liderazgo directivo e innovación educativa: rho = 0,78; p < 0,01. Este resultado indica una correlación positiva, fuerte y estadísticamente significativa entre el liderazgo directivo y la innovación educativa. Ello confirma que las prácticas de liderazgo participativo, comunicación efectiva y acompañamiento pedagógico favorecen la implementación de estrategias innovadoras en las instituciones estudiadas.
- Correlación entre gestión del cambio e innovación educativa: rho = 0,74; p < 0,01. Este resultado evidencia una correlación positiva, considerable y estadísticamente significativa entre la gestión del cambio y la innovación educativa.
- Correlación entre liderazgo directivo y gestión del cambio: rho = 0,81; p < 0,01. Este resultado muestra una correlación positiva, fuerte y estadísticamente significativa entre el liderazgo directivo y la gestión del cambio.

Los hallazgos del presente estudio confirman la hipótesis de trabajo, al evidenciar que el liderazgo directivo participativo y la gestión organizada del cambio inciden positivamente en la aceptación de prácticas innovadoras por parte del personal docente. Las correlaciones positivas y significativas obtenidas a través del coeficiente de Spearman (rho liderazgo innovación = 0,78, rho gestión del cambio innovación = 0,74, p < 0,01) ofrecen una validación empírica de las relaciones entre estas variables y son coherentes con la literatura sobre liderazgo educativo y gestión del cambio. Más del 90% de los educadores encuestados

destacaron los elementos fundamentales del liderazgo ejecutivo en relación con la comunicación de la visión institucional, ser parte activa de la toma de decisiones y dar orientaciones pedagógicas. Estos hallazgos son similares a los de Rodrigo y Aguirre (2020) quienes argumentaron que el liderazgo escolar eficaz se caracteriza por el desarrollo de un propósito compartido, la promoción de una comunidad de aprendizaje profesional y el establecimiento de una estructura organizativa escolar positiva de aprendizaje.

Sin embargo, hay un corpus de investigación que ha documentado resultados más matizados. Por ejemplo, Day et al. (2016) señalaron que, en contextos de alta rotación y bajos recursos, la influencia del liderazgo ejecutivo en la innovación puede verse moderada por elementos procedimentales y culturales que están más allá del control directo de los ejecutivos. El hallazgo más complejo se refleja en la Tabla 1 (M ponderado = 3,36) y tiene que ver con las capacidades técnicas y pedagógicas del equipo ejecutivo. Si se comparan sectores, esta diferencia es, de manera proporcional, más acentuada en la Unidad Educativa Fiscal Once de Noviembre (35,1% de respuestas en desacuerdo) que en la Unidad Educativa Particular Corazón de María (23,8%), lo que resulta consistente al estrés presupuestario y a

las restricciones de acceso a los programas de capacitación continua.

Moreno y März, (2025) confirman que la falta de programas de apoyo supervisivo sistemáticos es uno de los principales impedimentos para la consolidación de prácticas innovadoras en las instituciones educativas públicas ecuatorianas. Los cambios en la gestión son de particular importancia, y la mayoría de encuestados, el 90,5%, considera que hay diagnósticos institucionales antes de poner en marcha cambios, lo que indica que hay una planificación estratégica ubicada en un contexto. Esto empata con lo que sostiene Espinoza et al. (2025) con quien se establece que, para generar cambios en los sistemas educativos, es necesario realizar un diagnóstico, involucrar a todas las partes y hacer un seguimiento constante. Más del 90% de los encuestados considera que innovar en el ámbito educativo es un proceso de mejora continua en la práctica pedagógica, versus la idea de que innovar es suplir a los docentes por máquinas o programas. Cabero y Llorente (2025) comentan sobre la importancia de la innovación en el proceso de enseñanza y aprendizaje. El análisis correlacional de Spearman muestra que hay evidencia estadística que respalda la hipótesis de trabajo, confirmando que el liderazgo participativo y la gestión del cambio estructurada son predictores significativos de

innovación educativa en los contextos escolares estudiados.

Limitaciones del estudio

Tamaño muestral limitado: la muestra estuvo conformada por 79 docentes de solo dos instituciones educativas del mismo cantón, lo que restringe la generalización de los resultados a otros contextos geográficos, culturales y organizacionales. Diseño transversal: el estudio recolectó datos en un solo momento temporal (marzo de 2026), imposibilitando determinar relaciones causales entre las variables analizadas. El método de recolección mediante cuestionarios auto aplicados, podría incorporar en las respuestas sesgos de deseabilidad social, sobre todo en lo referente a la valoración del liderazgo directivo y el acompañamiento pedagógico. Los resultados corresponden al contexto particular de las instituciones educativas que pertenecen al sector educativo urbano ecuatoriano, con sus propias características organizacionales y socioculturales.

Conclusiones El liderazgo directivo participativo y distribuido influye positivamente en la aceptación de prácticas innovadoras, al fomentar la colaboración docente, la toma de decisiones compartida y el fortalecimiento del compromiso institucional. La gestión del cambio organizada y contextualizada reduce la resistencia docente, garantiza diagnósticos institucionales previos y asegura la sostenibilidad de las innovaciones educativas mediante el acompañamiento, la

comunicación efectiva y el seguimiento continuo. La innovación educativa se plantea como un proceso integral, que trasciende la mera inclusión de tecnologías, abarcando la mejora de los procesos pedagógicos, culturales y organizacionales. El vínculo entre liderazgo, gestión del cambio e innovación educativa, dentro de la mejora continua, modernización del servicio educativo y desarrollo integral de los docentes y estudiantes, es fundamental. La correlación de Spearman (ρ liderazgo innovación = 0,78; ρ gestión del cambio innovación = 0,74; $p < 0,01$) da sustento a la hipótesis de trabajo, en cuanto a que el liderazgo participativo y la gestión del cambio son innovadores dentro de los contextos educativos estudiados.

Se recomienda que los equipos directivos fortalezcan sus competencias en liderazgo pedagógico y gestión del cambio mediante programas de formación continua, con énfasis en la comunicación efectiva, el acompañamiento docente, la planificación estratégica basada en diagnósticos institucionales y la facilitación de procesos participativos de toma de decisiones. Las instituciones educativas deben implementar protocolos claros de gestión del cambio que incluyan diagnóstico previo, comunicación transparente, capacitación docente, seguimiento continuo y evaluación de impacto. Asimismo, es fundamental institucionalizar mecanismos de participación docente en la toma de decisiones estratégicas. Se recomienda que las autoridades educativas desarrollen políticas de

fortalecimiento del liderazgo directivo a nivel regional y nacional, garantizando recursos para la formación continua de directivos, la creación de redes de intercambio de buenas prácticas y el acompañamiento técnico a instituciones con mayores desafíos organizacionales. Futuras investigaciones podrían: (a) Ampliar la muestra a instituciones de diferentes regiones del Ecuador y de otros países latinoamericanos; (b) Emplear diseños longitudinales que faciliten el estudio de la evolución temporal de estas variables; (c) Emplear métodos cualitativos para profundizar en los procesos por los cuales el liderazgo directivo facilita la gestión del cambio y de la innovación; (d) Explorar la función mediadora de otras variables como el clima organizacional, la autoeficacia docente, el apoyo del ministerio de educación y la infraestructura tecnológica disponible; (e) Ampliar y validar psicométricamente el instrumento utilizado incorporando mayor número de ítems por dimensión y aplicando análisis factorial confirmatorio (AFC).

Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento a Dios por ser nuestra guía en este caminar educativo y a nuestros queridos docentes que a lo largo de esta maestría nos han aportado con sus conocimientos. Agradecemos a nuestra tutora, Msc. Jubika Ripalda, por ser siempre tan

solidaria en nuestras tutorías. A las autoridades y docentes de la Unidad Educativa Particular Corazón de María y de la Unidad Educativa Fiscal Once de Noviembre por su valiosa cooperación y predisposición en el proceso de recolección de información. De igual manera, agradecemos a las instituciones por el acceso a la información necesaria y el apoyo orientado al fortalecimiento del liderazgo directivo y la innovación educativa. Finalmente, agradecemos el apoyo de los profesionales que formaron parte directa e indirectamente en la realización de este estudio.

Referencias Bibliográficas

- Amores, F., & Ritacco, M. (2021). Desarrollo de prácticas de “liderazgo exitoso” en la dirección escolar. *Perfiles Educativos*, 43(174), 77–92. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2021.174.59414>
- Bush, T. (2020). School leadership and management in the 21st century. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(3), 401–412. <https://doi.org/10.52305/KPYB4310>
- Cabero, J., & Llorente, M. (2025). Realidad mixta, virtual y aumentada: Tecnologías para el aprendizaje. *Revista de Educación a Distancia*, 25(1), 1–15. <https://doi.org/10.1590/1983->

[3652.2025.49561](https://doi.org/10.5944/ried.23.2.26578)

Cabezas, V., Gómez, C., Orrego, V., Medeiros, M., Palacios, P., Nogueira, A., Suckel, M., & Peri, A. (2021). Professional learning communities in Chile: Dimensions and development stages. *Estudios Pedagógicos*, 47(3), 141–160.

<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052021000300141>

Gallardo Casquete, M., Murillo Castillo, N., & Landázuri Calderón, M. (2024). Gestión de cambio en instituciones educativas.

RECIAMUC, 8(2), 14–22.
[https://doi.org/10.26820/reciamuc/8.\(2\).abril.2024.14-22](https://doi.org/10.26820/reciamuc/8.(2).abril.2024.14-22)

Carriazo Díaz, C. (2020). Planificación docente y diagnóstico institucional. *Revista de Investigación Educativa*, 18(2), 112–130.

Jiménez-Montecinos, A. (2021). La innovación disruptiva en tiempos de crisis: Una reflexión en la memoria del profesor Clayton M. Christensen. *Journal of Technology Management and Innovation*, 15(4), 3–4.

<https://doi.org/10.4067/S0718-27242020000400003>

Córica, J. (2020). Resistencia docente al cambio: Caracterización y estrategias para un problema no resuelto. *RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 23(2), 255–272.

<https://doi.org/10.5944/ried.23.2.26578>

Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258.

<https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>

Logroño-Herrera, L., & Peralvo-Arequipa, C. (2022). Innovación educativa y comunidades de aprendizaje. *Prometeo Conocimiento Científico*, 4(1).

<https://doi.org/10.55204/pcc.v4i1.e93>

Pérez Rojas, N., & Díaz Quesada, F. (2025). Participación docente, herramientas tecnológicas y desarrollo de las habilidades de razonamiento: Aportes de un proyecto de extensión universitaria. *Revista Comunicación*, 34(1), 144–155.

<https://doi.org/10.18845/rc.v34i1.8094>

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.

https://www.readingrecovery.org/wpcontent/uploads/2021/09/jrr_12.2_opat_cas_well.pdf

Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID-19 – school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243–247.

<https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>

- Espinoza Puertas, R., Sánchez Morante, M., & Castillo Montufar, C. (2025). Liderazgo y cambio educativo: Liderazgo directivo como líder curricular en tiempos de cambio educativo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15420711>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Pinilla-Mondragón, R. (2024). El directivo docente como líder en los procesos de innovación educativa. *Portal de la Ciencia*. <https://doi.org/10.51247/pdlc.v5i3.472>
- Robinson, V. (2018). *Reduce change to increase improvement*. Corwin Press. <https://www.jasminemillercoaching.com/news/book-review-reduce-change-to-increaseimprovementnbspby-viviane-robinson>
- Rodrigo, M., & Aguirre-Martín, T. (2020). La educación social en los centros educativos institucionalizados posmodernos. *Contextos Educativos: Revista de Educación*, 25, 183–
200. <https://doi.org/10.18172/con.3646>
- Moreno, O., & März, V. (2025). Educational leadership in Ecuadorian technical schools: A qualitative analysis of policy impact on leadership practices. *Revista Andina de Educación*. <https://doi.org/10.32719/26312816.5720>
- De la Herrán Gascón, A., Ruiz Cedeño, A., & Lara Lara, F. (2018). Claves del cambio educativo en Ecuador. *Foro de Educación*, 16(24), 141–166. <http://dx.doi.org/10.14516/fde.516>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright © Stefanie Ivonne Vera López, Lidia Fabiola Tocte Toctaguano y Vicenta Jubika Ripalda Asencio.

Declaraciones éticas y editoriales del artículo**Contribución de los autores (Taxonomía CRediT)**

Stefanie Ivonne Vera López: conceptualización de la investigación, diseño metodológico, desarrollo del proceso investigativo, análisis formal de los datos, redacción del borrador original del manuscrito, revisión crítica del contenido científico y supervisión general del estudio.

Lidia Fabiola Tocte Toctaguano: curación y organización de los datos, participación en la recolección de información, validación de los resultados obtenidos y elaboración de representaciones gráficas y visualización de los datos.

Vicenta Jubika Ripalda Asencio: provisión de recursos académicos y materiales para el desarrollo del estudio, apoyo en la administración del proyecto investigativo y revisión editorial del manuscrito antes de su publicación.

Declaración de conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con la investigación presentada, la autoría del manuscrito ni la publicación del presente artículo.

Declaración de financiamiento

La presente investigación no recibió financiamiento específico de agencias públicas, comerciales o de organizaciones sin fines de lucro. En caso de existir financiamiento institucional o externo, este deberá ser declarado explícitamente por los autores en esta sección.

Declaración del editor

El editor responsable certifica que el proceso editorial del presente artículo se desarrolló conforme a los principios de integridad científica, transparencia y buenas prácticas editoriales. El manuscrito fue sometido a un proceso de evaluación mediante revisión por pares doble ciego, garantizando la confidencialidad de la identidad de los autores y revisores durante todo el proceso de dictamen académico. Asimismo, el editor declara que el artículo cumple con los criterios científicos, metodológicos y éticos establecidos por la revista.

Declaración de los revisores

Los revisores externos que participaron en la evaluación del presente manuscrito declaran haber realizado el proceso de revisión de manera objetiva, independiente y confidencial. Asimismo, manifiestan que no mantienen conflictos de interés con los autores ni con la investigación evaluada, y que sus observaciones y recomendaciones se fundamentan exclusivamente en criterios científicos, metodológicos y académicos.

Declaración ética de la investigación

Los autores declaran que la investigación se desarrolló respetando los principios éticos de la investigación científica, garantizando la confidencialidad de los datos y el respeto a los participantes del estudio. En los casos en que la investigación involucre seres humanos, los procedimientos deben ajustarse a los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki y a las normativas institucionales correspondientes.

Declaración sobre el uso de inteligencia artificial

Los autores declaran que el uso de herramientas de inteligencia artificial, en caso de haberse utilizado durante el proceso de investigación o redacción del manuscrito, se realizó únicamente como apoyo técnico para mejorar la claridad del lenguaje o el análisis de información, manteniendo siempre la responsabilidad intelectual sobre el contenido del artículo. Las herramientas de inteligencia artificial no fueron utilizadas como autoras del manuscrito ni sustituyen la responsabilidad académica de los investigadores.

Disponibilidad de datos

Los datos que respaldan los resultados de esta investigación estarán disponibles previa solicitud razonable al autor de correspondencia, respetando las normas éticas y de confidencialidad establecidas por la investigación.

Revista Científica



CIENCIA Y EDUCACIÓN

E-ISSN: 2707-3378

L-ISSN: 2790-8402

CONSEJO EDITORIAL REVISTA CIENCIA Y EDUCACIÓN

CERTIFICAN:

Que el artículo científico denominado: “*Liderazgo directivo y gestión del cambio en la innovación educativa en dos unidades educativas de Ecuador*”. Siendo:

***Autores: Lic. Stefanie Ivonne Vera López,
Lic. Lidia Fabiola Tocte Toctaguano,
Mgr. Vicenta Jubika Ripalda Asencio.***

Fue:

Enviado: 10 de Marzo del 2026

Comienzo de revisión: 10 de Marzo del 2026

Fue presentado, para su revisión, aprobación y publicación por el autor principal ante el Consejo Editorial de la Revista Ciencia y Educación, siendo **ACEPTADO** para su publicación en el número correspondiente con la **Edición Especial II** del 2026. Lo cual consta dentro del sitio web de la revista **Ciencia y Educación**.

Es todo cuanto podemos certificar en honor a la verdad, facultando a las interesadas hacer uso del presente documento.

Atentamente

Duanys Miguel Peña Lopez

Director General



Oficio N* Cienc-educ2026-180306-C

Asunto: Certificado de
Ecuador, 18 de
Marzo del 2026 aceptación para revisión y publicación de
artículo científico

El Consejo Editorial Revista Ciencia y Educación
(CERCE) y la
Comisión de Publicaciones de Ecuatesis (CPE)

UNEMI

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

¡Evolución académica!

@UNEMIEcuador

