



UNIVERSIDAD ANDINA

NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

**MENCIÓN: EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y
GERENCIA EDUCATIVA**



**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE DIRECTORES Y EL FOMENTO
A LA INNOVACIÓN PEDAGÓGICA DOCENTE EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS
DEL DISTRITO DE AYAVIRI 2025**

TESIS PRESENTADA POR:

OFELIA MOLINA FIGUEROA

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN: EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y
GERENCIA EDUCATIVA**

JULIACA – PERÚ

2026



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN: EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y
GERENCIA EDUCATIVA
GESTIÓN ESTRATÉGICA DE DIRECTORES Y EL FOMENTO
A LA INNOVACIÓN PEDAGÓGICA DOCENTES EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS
DEL DISTRITO DE AYAVIRI 2025

TESIS PRESENTADA POR:
OFELIA MOLINA FIGUEROA

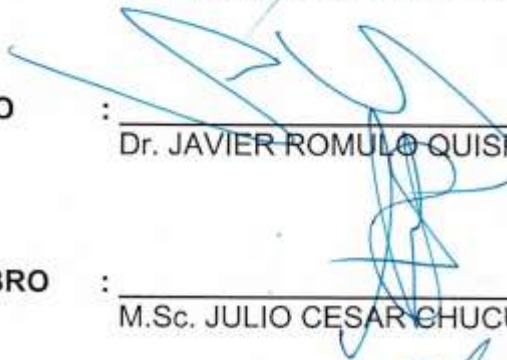
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN EDUCACIÓN
MENCIÓN: EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y
GERENCIA EDUCATIVA

APROBADA POR:

PRESIDENTE

: 
Dr. ENRIQUE ELUTERIO ZUÑIGA MEDINA

PRIMER MIEMBRO

: 
Dr. JAVIER ROMULO QUISPE ZAPANA

SEGUNDO MIEMBRO

: 
M.Sc. JULIO CESAR CHUCUYA ZAGA

ASESOR DE TESIS

: 
Dra. YUDY HUACANI SUCASACA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN : GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P34



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" ESCUELA DE POSGRADO



RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 000196-2026-D-EPG-UANCV/J

Juliaca, 06 de febrero de 2026

VISTOS:

El expediente N° 1958 presentado por el (la) Bachiller: **MOLINA FIGUEROA OFELIA** quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación de tesis, en la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez".

CONSIDERANDO:

Que, el (a) Bachiller: **MOLINA FIGUEROA OFELIA** con número de DNI 40126253 con número de matrícula 28125033 ha solicitado asignación de jurados, Fecha y hora de sustentación de la Tesis Titulada: **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE DIRECTORES Y EL FOMENTO A LA INNOVACIÓN PEDAGÓGICA DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DEL DISTRITO DE AYAVIRI 2025** para optar el GRADO de: **MAGISTER EN EDUCACIÓN** Mención: **EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y GERENCIA EDUCATIVA** de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez;

Que, de conformidad con lo previsto en el artículo 18° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos, **COMITÉ DE INVESTIGACIÓN**;

Que, mediante Resolución N°1574-2025-USA-EPG/UANCV se APRUEBA Y AUTORIZA LA EJECUCION DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACION y con Resolución N°32-2026-USA-EPG/UANCV, se APRUEBA y AUTORIZA EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS) Titulada: **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE DIRECTORES Y EL FOMENTO A LA INNOVACIÓN PEDAGÓGICA DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DEL DISTRITO DE AYAVIRI 2025** La misma que pertenece a la Línea de Investigación: **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P34**;

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos en su artículo 28° **DE LA SUSTENTACIÓN**.

Y estando, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Director de la Escuela de Posgrado mediante acta de sorteo de jurado, con registro N° 000782 de fecha: 05 de febrero de 2026 se nombra jurados.

Que, conforme al artículo 66° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado de la UANCV, establece que la Tesis de Posgrado es un trabajo de investigación científica original de actualidad y de alto valor científico;

En uso de las atribuciones conferidas a la Dirección en el inciso "J" del artículo 17° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado, y el artículo 76° del Estatuto Universitario;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. - DECLARAR APTO para la sustentación presencial del **INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN** (borrador de tesis), **TITULADO: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE DIRECTORES Y EL FOMENTO A LA INNOVACIÓN PEDAGÓGICA DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DEL DISTRITO DE AYAVIRI 2025** del (la) Bach: **MOLINA FIGUEROA OFELIA**, para optar el GRADO de: **MAGISTER EN EDUCACIÓN** Mención: **EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y GERENCIA EDUCATIVA**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO. - NOMINAR JURADOS para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

Presidente	: Dr. ENRIQUE ELEUTERIO ZUÑIGA MEDINA
Primer miembro	: Dr. JAVIER ROMULO QUISPE ZAPANA
Segundo miembro	: M.Sc. JULIO CESAR CHUCUYA ZAGA
Asesor	: Dra. YUDY HUACANI SUCASACA

ARTÍCULO TERCERO. - PROGRAMAR FECHA Y HORA de sustentación como se detalla:

Fecha	: Miércoles, 11 de febrero del 2026
Hora	: 11:00 a.m.
Lugar	: Aula N°206 Centro Comercial N° 03 UANCV-JULIACA

ARTÍCULO CUARTO. - El Director de la Escuela de Posgrado queda encargado del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
ESCUELA DE POSGRADO
Dr. Enrique Eleuterio Zuñiga Medina
DIRECTOR (a)



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" ESCUELA DE POSGRADO



RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 0032-2026-USA-EPG/UANCV

Juliaca, 09 de enero del 2026

VISTOS:

El Expediente N° 2025-C-8921 de fecha 03 de diciembre de 2025, el (la) Bach. MOLINA FIGUEROA OFELIA, con DNI N° 40126253, código de matrícula N° 28125033, quien solicita Revisión de Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis); INFORME N° 002282-2025-UI-EPG-UANCV y el Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)" del 24 de diciembre de 2025, que fue revisada por el Comité de Investigación de la Escuela de Posgrado.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, con Expediente N° 2025-C-8921 el (la) Bach. MOLINA FIGUEROA OFELIA, solicita la revisión y aprobación del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) titulado: **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE DIRECTORES Y EL FOMENTO A LA INNOVACIÓN PEDAGÓGICA DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DEL DISTRITO DE AYAVIRI 2025** Línea de investigación **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P34**, para optar el **GRADO de MAGISTER EN EDUCACIÓN**, mención: **EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y GERENCIA EDUCATIVA**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión **FAVORABLE** al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del **ASESOR Dra. YUDY HUACANI SUCASACA**; y,

Estando, la opinión favorable del Comité de Investigación, según **INFORME N° 002282-2025-UI-EPG-UANCV** y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado.

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS) para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, titulado: **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE DIRECTORES Y EL FOMENTO A LA INNOVACIÓN PEDAGÓGICA DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DEL DISTRITO DE AYAVIRI 2025** presentado por el (la) Bach. MOLINA FIGUEROA OFELIA, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO.- RATIFICAR, como **ASESOR** al (a) Dra. YUDY HUACANI SUCASACA.

ARTICULO TERCERO. - DISPONER que la Escuela de Posgrado, la Secretaría Académica y administrativa, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
ESCUELA DE POSGRADO
.....
Dr. Enrique Eusebio Zuriga Medina
DIRECTOR (a)



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" ESCUELA DE POSGRADO



RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 001574-2025-USA-EPG/UANCV

Juliaca, 13 de octubre de 2025

VISTOS:

El Expediente N° 2025-3613 de fecha 8 de septiembre de 2025, el (la) Bach. MOLINA FIGUEROA OFELIA, con DNI N° 40126253, código de matrícula N° 28125033, quien solicita Revisión de propuesta de Investigación; INFORME N° 001291-2025-UI-EPG-UANCV y el Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación" del 9 de octubre de 2025, que fue revisada por el Comité de Investigación de la Escuela de Posgrado.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, con Expediente N° 2025-3613 el (la) Bach. MOLINA FIGUEROA OFELIA, solicita la revisión y aprobación de la propuesta de Investigación titulado: **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE DIRECTORES Y EL FOMENTO A LA INNOVACIÓN PEDAGÓGICA DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DEL DISTRITO DE AYAVIRI 2025** Línea de Investigación **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P34**, para optar el GRADO de **MAGISTER EN EDUCACIÓN**, mención: **EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y GERENCIA EDUCATIVA**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión **FAVORABLE** a la propuesta de investigación.

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado, corroboró la propuesta del **ASESOR Dra. YUDY HUACANI SUCASACA**, quien debe estar acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de Investigación (Tesis) de acuerdo a la DIRECTIVA N° 004-2019-UANCV-VRAD-OI; y,

Estando, la opinión favorable del Comité de Investigación, según **INFORME N° 001291-2025-UI-EPG-UANCV** y el Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación" en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado.

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN, titulado: **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE DIRECTORES Y EL FOMENTO A LA INNOVACIÓN PEDAGÓGICA DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DEL DISTRITO DE AYAVIRI 2025** presentado por el (la) Bach. MOLINA FIGUEROA OFELIA, para optar el GRADO de **MAGISTER EN EDUCACIÓN**, mención: **EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y GERENCIA EDUCATIVA** en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO.- RECONOCER, como **ASESOR** al (a) **Dra. YUDY HUACANI SUCASACA**.

ARTICULO TERCERO. - DISPONER que la Escuela de Posgrado, la Secretaría Académica y administrativa, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.


FUNDACIÓN NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
ESCUELA DE POSGRADO
Ing. Víctor Nicolás Córdova Zúñiga
DIRECTOR (a)



OFELIA MOLINA FIGUEROA

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE DIRECTORES Y EL FOMENTO A
LA INNOVACIÓN PEDAGÓGICA DOCENTE EN LAS INSTITUC...**

 Trabajos de Maestria para Repositorio 2026

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::13016:594469777

Fecha de entrega

25 may 2026, 9:26 GMT-5

Fecha de descarga

25 may 2026, 11:17 GMT-5

Nombre del archivo

T036_40126253_M.docx

Tamaño del archivo

11.1 MB

130 páginas

22.058 palabras

125.525 caracteres



TESIS UANCV

15% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 9%  Fuentes de Internet
- 5%  Publicaciones
- 13%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



METADATOS COMPLEMENTARIOS – UANCV

TÍTULO DE LA TESIS	
GESTIÓN ESTRATÉGICA DE DIRECTORES Y EL FOMENTO A LA INNOVACIÓN PEDAGÓGICA DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DEL DISTRITO DE AYAVIRI 2025	
Datos de autor	
Nombres y apellidos	OFELIA MOLINA FIGUEROA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	40126253
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0005-5124-3103
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	YUDY HUACANI SUCASACA
Tipo de documento de identidad	DNI
Numero de documento de identidad	40673820
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0008-3275-5586
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	ENRIQUE ELEUTERIO ZUÑIGA MEDINA
Tipo de documento	DNI
Numero de documento de identidad	02419543
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-4793-9053
Miembro Del Jurado 1	
Nombres y apellidos	JAVIER ROMULO QUISPE ZAPANA
Tipo de documento	DNI
Numero de documento de identidad	01324996
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-2532-8921



Miembro Del Jurado 2	
Nombres y apellidos	JULIO CESAR CHUCUYA ZAGA
Tipo de documento	DNI
Numero de documento de identidad	01328442
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-4470-5240
Datos de investigación	
Línea de investigación	GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P34
Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Sin Financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Puno Provincia: Melgar Distrito: Ayaviri Coordenadas Latitud: 14°53'04.0"S Longitud: 70°35'22.6"W URL maps: https://goo.su/ALGM75 
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Octubre 2025 – Febrero 2026
URL de disciplinas OCDE	CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.00 EDUCACIÓN GENERAL https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"
M.Sc. Julio Cesar Chucuya Zaga
DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN - IPE



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo **OFELIA MOLINA FIGUEROA** identificado con DNI

Nro. **40126253** en mi condición de egresado de:

- ☐ Escuela Profesional
☐ Programa de Segunda Especialidad,
☒ Programa de Maestría o Doctorado

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

informo que he elaborado el/la ☒ Tesis o ☐ Trabajo de Investigación, ☐ Trabajo Académico denominada:

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE DIRECTORES Y EL FOMENTO A LA INNOVACIÓN PEDAGÓGICA
DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DEL DISTRITO DE AYAVIRI
2025**

Asesorado por: **Dra. YUDY HUACANI SUCASACA**

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 31 de marzo del 2026


Firma del Asesor
(obligatoria)


FIRMA (obligatoria)


Huella



DEDICATORIA

A mi querida hija, no hay palabras para describir lo que significas para mí. Me he sentido motivado por tu felicidad, tu sonrisa y tu creciente confianza, y me has ayudado a superar cada etapa de este trabajo. Espero que este logro te enseñe sobre la determinación, la responsabilidad y el amor por aprender, y recuerda siempre que tus sueños son importantes y definitivamente merecen ser perseguidos. Gracias por guiarme y dar propósito a todo lo que hago.

Ofelia.



AGRADECIMIENTO

Al claustro de la Facultad de la Escuela de Posgrado, Maestría en Educación de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez; por el valioso esfuerzo realizado en la formación y por la dedicación a nuestro desarrollo académico y profesional. Su compromiso, orientación y firmeza han sido fundamentales para la profundización de nuestros conocimientos, el crecimiento de nuestras capacidades investigativas y la confrontación responsable de los desafíos de la profesión.

A la Dra. Yudy Huacani Sucasaca, asesora de esta investigación; por el apoyo, orientación y dedicación durante el proceso de esta investigación.

Ofelia



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN.....	xii

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. EXPOSICIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	15
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
1.2.1. Problema general	22
1.2.2. Problemas específicos.....	23
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.3.1. Objetivo general.....	23
1.3.2. Objetivos específicos	23
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	24
1.4.1. Justificación teórica.....	24
1.4.2. Justificación práctica.....	24
1.4.3. Justificación metodológica	25
1.5. IMPORTANCIA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	25



1.5.1. Importancia del estudio	25
1.5.2. Alcance de la investigación	27
1.6. LIMITACIONES Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	27
1.6.1. Limitaciones de la investigación	27
1.6.2. Delimitaciones de la investigación.....	28
1.7. HIPÓTESIS	29
1.7.1. Hipótesis general	29
1.7.2. Hipótesis específicas	29
1.8. VARIABLES E INDICADORES.....	30

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	33
2.1.1. Antecedentes internacionales	33
2.1.2. Antecedentes nacionales	35
2.1.3. Antecedentes Locales	38
2.2. BASES TEÓRICAS.....	41
2.3. MARCO CONCEPTUAL	58

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
3.3. MÉTODO O MÉTODOS APLICADOS A LA INVESTIGACIÓN	62
3.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN	62



3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA	63
3.6.1. Población	63
3.6.2. Muestra.....	63
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	64
3.7.1. Técnicas de investigación	64
3.7.2. Instrumentos de investigación	64
3.8. Validación y confiabilidad de instrumentos.....	65
3.8.1. Validez y confiabilidad del instrumento.....	65
3.8.2. Confiabilidad del estudio	65

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	67
4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	101
CONCLUSIONES.....	107
RECOMENDACIONES	109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
ANEXOS.....	115
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA	116
ANEXO 2: INSTRUMENTOS	117



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de las variables	32
Tabla 2 <i>Población</i>	63
Tabla 3 <i>Resultados de la dimensión gestión de condiciones para el aprendizaje</i>	68
Tabla 4 <i>Resultados de la dimensión acompañamiento y monitoreo pedagógico</i>	70
Tabla 5 <i>Resultados de la dimensión desarrollo profesional docente</i>	73
Tabla 6 <i>Resultados de generales de la gestión estratégica del director</i>	76
Tabla 7 <i>Resultados de la dimensión planificación pedagógica innovadora</i>	78
Tabla 8 <i>Resultados de la dimensión uso de estrategias didácticas innovadoras</i>	81
Tabla 9 <i>Resultados de la dimensión uso de recursos tecnológicos en el aula</i>	84
Tabla 10 <i>Resultados de generales del fomento a la innovación pedagógica docente</i> ..	87
Tabla 11 Nivel de correlación	89
Tabla 12 Prueba de normalidad	89
Tabla 13 <i>Correlación gestión estratégica y el fomento innovación pedagógica</i>	91
Tabla 14 <i>Correlación de gestión de condiciones para el aprendizaje y el fomento a la innovación pedagógica</i>	94
Tabla 15 <i>Correlación acompañamiento y monitoreo pedagógico del director y el fomento a la innovación pedagógica docente</i>	97
Tabla 16 <i>Correlación desarrollo profesional docente promovido por el director y el fomento a la innovación pedagógica docente</i>	100



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	<i>Resultados de la dimensión gestión de condiciones para el aprendizaje</i>	68
Figura 2	<i>Resultados de la dimensión acompañamiento y monitoreo pedagógico</i>	70
Figura 3	<i>Resultados de la dimensión desarrollo profesional docente</i>	73
Figura 4	<i>Resultados de generales de la gestión estratégica del director</i>	76
Figura 5	<i>Resultados de la dimensión planificación pedagógica innovadora</i>	78
Figura 6	<i>Resultados de la dimensión uso de estrategias didácticas innovadoras</i>	81
Figura 7	<i>Resultados de la dimensión uso de recursos tecnológicos en el aula</i>	84
Figura 8	<i>Resultados de generales del fomento a la innovación pedagógica docente ..</i>	87
Figura 9	<i>Diagrama de dispersión gestión estratégica y la innovación pedagógica</i>	91
Figura 10	<i>Diagrama de dispersión gestión del aprendizaje e innovación pedagógica ..</i>	94
Figura 11	<i>Diagrama dispersión monitoreo pedagógico e innovación pedagógica</i>	97
Figura 12	<i>Diagrama de dispersión desarrollo profesional y la innovación pedagógica</i>	100



RESUMEN

El **objetivo** de la investigación fue determinar la relación entre la gestión estratégica del director y la promoción de la innovación pedagógica de los docentes en las instituciones educativas secundarias del distrito de Ayaviri, 2025. **Metodología:** La población estuvo conformada por 269 docentes de educación secundaria, de los cuales se seleccionaron 159 docentes como muestra mediante muestreo probabilístico para poblaciones finitas. El estudio utilizó un método cuantitativo con un diseño no experimental, transversal y correlacional para la población de muestra. Los datos se recopilaron mediante dos cuestionarios con escalas de tipo Likert y encuestas adicionales. Para el análisis inferencial y la prueba de hipótesis, se utilizó el coeficiente de Rho de Spearman. Los resultados del análisis descriptivo indicaron que la gestión estratégica del director se encontraba predominantemente en un nivel medio (44,0%), seguido por el nivel bajo (34,6%) y en menor medida el nivel alto (21,4%). Además, en lo que respecta a la promoción de la innovación pedagógica entre los docentes, también predominó el nivel medio (47.2%), seguido del nivel bajo (31.4%) y el nivel alto (21.4%), lo cual evidencia el progreso insuficiente en ambas variables. En la prueba de hipótesis, se obtuvo un Rho de 0.49, lo que significa que hubo una correlación positiva moderada, y un valor p de 0.002 que es menor que $\alpha = 0.05$, lo que lleva a la no aceptación de la hipótesis nula y a la aceptación de la hipótesis alternativa. Por lo tanto, **se concluyó** que existe una relación positiva entre la gestión estratégica de los directores y la promoción de la innovación pedagógica entre los docentes, por lo que a mayor liderazgo y gestión del director, mayor será el nivel de innovación pedagógica en la enseñanza.

Palabras claves. Gestión estratégica, innovación pedagógica, monitoreo.



ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between the principal's strategic management and the promotion of pedagogical innovation among teachers in secondary schools in the Ayaviri district in 2025. The population included 269 teachers of secondary education. In this case, 159 teachers were selected, and the teachers in this group were considered to be the finite population. The study utilized a quantitative approach, and applied a non-experimental cross-sectional correlational design at the sample level. Data collection tools included two questionnaires with the Likert scale, and a survey. For the inferential analysis and testing the hypothesis, Spearman's Rho was used. From the descriptive results, it was noted that the principal's strategic management was mostly at the medium level (44.0%), then at the low level (34.6%), and the least at the high level (21.4%). Concerning the promotion of pedagogical innovations among teachers, it was also mostly at the medium level (47.2%), then at the low level (31.4%), and finally at the high level (21.4%), showing insufficient improvement in both variables. In the hypothesis test, a value of $Rho = 0.49$ was achieved, which indicates a moderate positive correlation; the $p\text{ value} = 0.002$, $< \alpha = 0.05$, implies the null hypothesis should be rejected and the alternative hypothesis accepted. It was determined that the strategic management of the principals and the promotion of pedagogical innovation among the teachers are positively related. Hence, the more leadership and management the principal exercises, the more pedagogical innovation there will be in teaching.

Keywords: Strategic management, pedagogical innovation, monitoring.



INTRODUCCIÓN

Los sistemas educativos están en constante cambio y mejora, especialmente con la incorporación de nuevas tecnologías en el aula, así como con las expectativas cambiantes del estudiante. También se espera que los educadores ayuden a los estudiantes a aprender cómo aprender, poner en práctica y evaluar críticamente las habilidades que poseen. Dentro de este entorno dinámico, las innovaciones pedagógicas de los docentes son fundamentales para mejorar la calidad del aprendizaje, y esto se logra mediante metodologías diversas, evaluaciones formativas y la integración de medios digitales y pedagógicos. Sin embargo, la innovación educativa no es la única responsabilidad del docente, ya que requiere incentivos por parte de las instituciones respectivas, asistencia profesional y la cultura de trabajo escolar en general.

Por otro lado, el sector educativo, y sobre todo, el liderazgo escolar, desempeñan un papel definitivo en el aprendizaje. El Liderazgo Educativo es la EDE y en la EDE 2024/2025, se ha mencionado que el liderazgo escolar impacta de manera más positiva en el rol docente cuando los líderes escolares son líderes instruccionales en la escuela, brindan retroalimentación a los docentes y crean un espacio positivo para ayudarles a mejorar y sostenerse (UNESCO, 2024). Además, la literatura sobre cambios escolares muestra que los cambios en la escuela y el desarrollo profesional respecto a las innovaciones en enseñanza y aprendizaje en el aula son de gran importancia para que se comprenda la autoridad explicativa institucional y operativa (OCDE, 2019). Además, el informe de la OCDE sobre Innovación en Docentes y Escuelas ha concluido que las innovaciones educativas tienen sus bases en una enseñanza activa junto con



condiciones positivas, la voluntad de los docentes de participar en el aprendizaje profesional y la mejora escolar (OCDE, 2024).

En todos los marcos regulatorios de Perú, hay una descripción clara del rol de la gestión y del rol de la enseñanza, creando una base para entender la relación entre gestión y enseñanza. El Marco de Buen Desempeño del Líder Escolar establece que el rol de gestión pedagógica escolar del director que ayuda en el aprendizaje consiste en crear y organizar el entorno de enseñanza, facilitar que la escuela alcance los objetivos institucionales y motivar al personal docente a lograr estos objetivos (MINEDU, 2014). Además, el Marco de Buen Desempeño en la Enseñanza establece que, además de que la profesión docente involucra planificación y enseñanza, en la cual el docente actúa como facilitador y utiliza diferentes estrategias para fomentar el aprendizaje de los estudiantes y evaluar el aprendizaje; el docente también debe participar en autoevaluación y mejora profesional. Sin embargo, dicho proceso de enseñanza se enriquece cuando la gestión escolar se involucra en liderazgo pedagógico (MINEDU, 2012). Por lo tanto, el reto no consiste en 'innovar por innovar,' sino en comprender el rol estratégico del director para apoyar la innovación docente y garantizar que ésta sea relevante, sostenible y esté en concordancia con el currículo y las demandas de los estudiantes.

En las tierras altas de Puno, el distrito de Ayaviri debe afrontar los problemas típicos de las instituciones públicas, como la heterogeneidad de las situaciones familiares, la distribución y uso desequilibrados de los recursos educativos, y la ausencia de apoyo pedagógico y profesional adecuado para el desarrollo de los docentes. Bajo tales



circunstancias, las innovaciones en el desarrollo docente suelen estar desequilibradas, donde algunos docentes son más progresistas en el uso de metodologías y prácticas activas, y un número considerable, a menudo debido a factores como la indisponibilidad, la falta de formación y/o el tiempo de preparación limitado, no son activos y ya sea no practican o practican muy poco. Por lo tanto, se vuelve necesario analizar qué tipo de conexión existe entre la acción estratégica de la escuela, impulsada por el director, y el desarrollo de innovaciones en la enseñanza en relación con los docentes. También importa determinar en qué medida los líderes escolares con competencias en liderazgo pedagógico pueden potenciar y optimizar el desarrollo de marcos institucionales, apoyar la implementación de innovaciones en el aula y estructurar de manera adecuada el desarrollo profesional dirigido para apoyar actividades de innovación en el aula.

Para finalizar, la tesis está estructurada en cuatro capítulos: En el Capítulo I, desarrollo aspectos generales. En el Capítulo II, reviso el marco teórico. En el Capítulo III, describo la metodología de investigación. En el Capítulo IV, se presentan los resultados, la discusión analítica, las conclusiones y las recomendaciones del estudio.



CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. EXPOSICIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

A nivel internacional

Las mejoras en el aprendizaje de la educación secundaria continúan siendo problemáticas a nivel mundial debido a la falta de innovación pedagógica docente constante, que es consecuencia de la falta de liderazgo institucional sostenido, así como de la dependencia de iniciativas individuales. Estudios recientes han sugerido que la innovación pedagógica va más allá de la visión simplista de “nuevas metodologías”. En cambio, la innovación es una práctica colaborativa en toda la escuela que requiere marcos organizativos y de liderazgo para apoyar la transformación de la enseñanza, la evaluación y la pedagogía de recursos. Aquí es donde el liderazgo estratégico del director es fundamental. Es el director quien establece una visión y guía la organización de las actividades pedagógicas y el desarrollo de una cultura que apoye la innovación.

La primera área problemática, es decir, el liderazgo, es el monitoreo pedagógico e instructivo del director. El informe GEM de la UNESCO 2024/2025 señala que muchos sistemas educativos tienen una expectativa implícita de liderazgo instructivo, pero hay poca evidencia de que estas expectativas se traduzcan en la



práctica. Un ejemplo dado es que el 57% de los países tienen una expectativa del sistema de que los directores brinden retroalimentación sobre la supervisión de los docentes, sin embargo, en los países de altos ingresos, el porcentaje de directores de escuelas secundarias que supervisan la enseñanza disminuye y es más bajo que el 81% (2015) y el 77% (2022) del liderazgo administrativo instruccional. Esta observación refleja la doble gestión subóptima de control versus apoyo. Cuando la gestión no está organizada estratégicamente, la supervisión, el monitoreo y la retroalimentación (que son un precursor del crecimiento y la innovación instructiva) es poco probable que ocurran.

Las condiciones mejoradas que facilitan la innovación pedagógica están relacionadas con la colaboración profesional y el aprendizaje entre docentes. La práctica colaborativa es uno de los componentes que falta, y los resultados más recientes de TALIS 2024 muestran que, en promedio, solo el 9 % de los docentes en los países de la OCDE monitorean las clases de otros docentes y ofrecen retroalimentación sobre su enseñanza "mensualmente o con mayor frecuencia". Esto evidencia que la colaboración no está lo suficientemente extendida y, en consecuencia, se reduce la circulación del intercambio de innovaciones pedagógicas. Como tal, la posibilidad de que la innovación se convierta en una práctica dinámica institucional es muy poco probable, ya que seguirá siendo un enfoque aislado.

También es problemático la capacidad de los docentes para aprovechar la tecnología con fines pedagógicos, especialmente en aquellos entornos donde se está implementando alguna forma de innovación didáctica. El informe para la región de América Latina presenta una evaluación alarmante, indicando que de los maestros



encuestados, solo el 27% tiene, en el mejor de los casos, un conocimiento y dominio elementales de las tecnologías disponibles para la enseñanza, acompañado de una cantidad sustancial de críticas poco constructivas en el sentido de que un número significativo de docentes no puede hacer el mejor uso de las ayudas y recursos digitales de enseñanza. Esto refleja la urgencia que requiere la gestión escolar para diseñar y organizar la capacitación profesional, la infraestructura escolar y la combinación adecuada de pedagogía y tecnología para facilitar una mejor experiencia de aprendizaje para los estudiantes.

Además de las características de la estructura de los contextos laborales de los docentes, hay factores del contexto internacional. La tensión que los sistemas educativos sufren por la falta de docentes, y la escasez de tiempo y energía para canalizar el trabajo innovador, es particularmente intensa en las escuelas de menores recursos. La última edición del informe de la Unesco en su versión para el PDG, nos dice que, para alcanzar la universalización y los objetivos asociados a la educación de calidad, hay 44 millones de docentes que se necesitan, que suman a la pedagogía de quiebras y para el escaso y muchas estrechas mejoras sistémicas. En un contexto de alta demanda y baja oferta, las innovaciones en enseñanza y aprendizaje menos sólidas ocurren cuando la dirección escolar está ausente en relación con la priorización, protección del contexto laboral y la provisión de asesoramiento técnico-pedagógico continuo.

En conjunto, los estudios internacionales muestran que la mayor parte del problema no es simplemente la "falta de prácticas docentes innovadoras" en el aula, sino la disparidad entre la necesidad de que las instituciones educativas innoven y la



capacidad de las escuelas para implementar prácticas innovadoras sostenidas, lo cual se atribuye a la ausencia de marcos pedagógicos de alta calidad, una colaboración insuficiente entre docentes y capacidades inadecuadas para utilizar los recursos disponibles, particularmente en el área de tecnología digital. Por lo tanto, es importante considerar cómo las acciones estratégicas del director están relacionadas con fomentar innovaciones pedagógicas entre los docentes, especialmente en la educación secundaria, cuando las demandas del currículo y las diversas necesidades de los estudiantes requieren enfoques pedagógicos más receptivos y adaptables.

A nivel nacional

Mejorar los resultados de la educación secundaria en Perú ha sido una cuestión compleja y desafiante. Es, en gran medida, un problema de la capacidad de las instituciones educativas para desarrollar un modelo de gestión de liderazgo, que facilite la praxis pedagógica de los docentes, es decir, la profesión educativa, hacia los mismos y sostenidos objetivos. En este contexto, el Marco de Liderazgo Educativo analiza que el rol del gestor educativo no se limita solo a ser el jefe de la administración, sino que también debe ser capaz de dirigir la institución y/o unidad educativa, de manera estratégica y/o proactiva, para garantizar que se mantengan todas las condiciones para un aprendizaje y enseñanza efectivos, que la asistencia pedagógica esté disponible y que haya una mejora continua. En otras palabras, es una gestión orientada a resultados destinada a consolidar la enseñanza.

A pesar de las regulaciones y esfuerzos en la gestión educativa, los indicadores de logro educativo a nivel nacional en la educación secundaria muestran,



en el mejor de los escenarios, el subdesarrollo generalizado de las habilidades básicas. En Matemáticas, la situación es peor: en 2023 solo el 11.3 % alcanzó el nivel satisfactorio, y hay porcentajes extremadamente altos en “comienzo” (42.5 %) y “pre-comienzo” (27.8 %), lo que constituye una grave amenaza para la adquisición de competencias básicas escolares y para la adquisición de aprendizajes que son posteriores a los que deberían haber adquirido.

La evidencia refuerza los argumentos educativos que indican que deben fortalecerse los aspectos internos de la gestión escolar. En este sentido, el Marco de Buen Desempeño Docente reconoce que la enseñanza de calidad es resultado de una enseñanza con propósito, del uso del método didáctico adecuado, de una evaluación formativa adecuada y pertinente, y de una reflexión sistemática y constante del docente sobre su práctica; la práctica docente, que en la dinámica real de la escuela, debe ser institucionalizada, pedagógicamente sustentada y liderada durante un largo periodo de tiempo. En este sentido, si el clima institucional y los recursos están bien posicionados, y si la gestión estratégica integra los otros elementos, la probabilidad de que la innovación pedagógica se mantenga y tenga un impacto importante en el aula será la norma.

A nivel local, algunos de los estudios académicos realizados en el país han mostrado algunas correlaciones entre el proceso de liderazgo/gestión y el desempeño docente, en otras palabras, cuando el liderazgo es pedagógico, colaborativo y de cierta institución, se dice que tiene una influencia positiva en la práctica docente y en la organización del proceso de enseñanza. También se ha sugerido que el efecto sinérgico de las estrategias innovadoras propuestas y los apoyos didácticos



adecuados se logra a través del liderazgo pedagógico institucional que facilita y supervisa su uso.

A nivel nacional, existe una tensión notable. Para empezar, hay marcos normativos nacionales que delinean el rol del director como líder pedagógico y el rol del docente como practicante reflexivo. Por otro lado, los resultados del aprendizaje en la escuela secundaria revelan que existen prácticas consolidadas insuficientes destinadas a lograr competencias. Este escenario amerita una exploración, dentro de ciertos alcances y contextos específicos, de la posicionalidad de la gestión estratégica del director en el contexto de promover la innovación entre los docentes, ya que la innovación es un producto de un ecosistema institucional que va más allá de la iniciativa individual del docente. La gestión estratégica del director está orientada a apoyar, sistematizar y proporcionar retroalimentación sobre la práctica pedagógica. Por ello, la investigación sobre instituciones educativas secundarias en el distrito de Ayaviri (2025) resulta oportuna al aportar evidencia específica del contexto que ayuda a dilucidar la magnitud y matices de esta relación en el contexto del Perú.

A nivel local

Las instituciones educativas secundarias del distrito de Ayaviri muestran signos de una gestión estratégica ineficaz por parte de los directores que obstaculiza la promoción de la innovación pedagógica de los docentes, lo que impacta en la calidad de la enseñanza. Las mejoras en el liderazgo escolar no siempre se traducen en prácticas de administración que integren y refuercen de manera sistemática y sinérgica las prácticas pedagógicas y produzcan transformaciones permanentes.



Cuando se analizan las condiciones de aprendizaje en la gestión de la Institución, se ha podido notar que las partes de la planificación, como el PEI, PAT y PCI, no cuentan con este desarrollo participativo e integrador de las condiciones verdaderas de los docentes y de los estudiantes. Además, la organización del trabajo pedagógico se limita a la creación de algunos equipos colegiados, pero no a las estructuras sistémicas. También, la gestión del material pedagógico no siempre se realiza de manera oportuna y equitativa, limitando la distribución de materiales y tecnologías educativos a los docentes, lo que restringe la posibilidad de que implementen prácticas pedagógicas innovadoras. El clima institucional de varias de estas organizaciones expresa tensiones en la comunicación, colaboraciones ausentes, contacto escaso o nulo, lo que se traduce en la negativa disposición de los docentes para adoptar cambios y nuevas prácticas.

En el contexto de apoyo pedagógico y monitoreo permanente, vale la pena mencionar que las observaciones de aula se efectúan con poca frecuencia y con una profundidad y énfasis en el desarrollo insuficiente que impide el crecimiento continuo en las prácticas de enseñar. Cuando las observaciones se realizan, la mayoría de las veces las retroalimentaciones que se reciben son del tipo administrativo y, generalmente, son más vagas y mal programadas, sin considerar la estimulación de la enseñanza. La evaluación de las prácticas de enseñanza y la utilización de resultados de enseñanza, para la mejora, aún no alcanzan el desarrollo de un nivel de sistematización de procesos coherentes de consideración y toma de decisiones pedagógicas.

En el apoyo de desarrollo profesional del docente, se percibe que las



oportunidades de desarrollo a nivel de pedagógico son limitadas o no abordan en la profundidad que se requiere. Los esfuerzos de colaboración, en ocasiones, se encuentran desestructurados, y muy rara vez existen objetivos claros y periódicos formulados en el desarrollo pedagógico. Puedes observar la contradicción de la confianza que la institución tiene en la enseñanza y nosotros como instructores. Podemos ver esta paradoja y nos conceden algunos fondos míseros para desarrollar la enseñanza.

En este sentido, la innovación estructural y la promoción de ciertos métodos de enseñanza carecen de la innovación propuesta, respaldada por una planificación vertical, lo que lleva a la ausencia de metodologías y enseñanza activa y evaluación. Existen metodologías de enseñanza activa, y lo mismo ocurre con las tecnologías instructivas y educativas; depende de la orientación de la institución y la planificación vertical general de la enseñanza.

En la situación propuesta, existe pedagogía que no la tiene. Hay una evidente falta de innovación pedagógica que afecta el proceso de enseñanza y aprendizaje y la planificación vertical general de la organización, la cual debe ser respaldada por innovación en la enseñanza.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. *Problema general*

PG ¿Existe relación significativa entre la gestión estratégica del director y el fomento a la innovación pedagógica docente en las instituciones educativas secundarias del distrito de Ayaviri, 2025?



1.2.2. Problemas específicos

PE1 ¿Cuál es la relación entre la gestión de condiciones para el aprendizaje del director y el fomento a la innovación pedagógica docente?

PE2 ¿Qué relación existe entre el acompañamiento y monitoreo pedagógico del director y el fomento a la innovación pedagógica docente?

PE3 ¿De qué manera se relaciona el desarrollo profesional docente promovido por el director con el fomento a la innovación pedagógica docente?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo general

OG. Determinar la relación entre la gestión estratégica del director y el fomento a la innovación pedagógica docente en las instituciones educativas secundarias del distrito de Ayaviri, 2025.

1.3.2. Objetivos específicos

OE1. Analizar la relación entre la gestión de condiciones para el aprendizaje del director y el fomento a la innovación pedagógica docente.

OE2. Establecer la relación entre el acompañamiento y monitoreo pedagógico del director y el fomento a la innovación pedagógica docente.

OE3. Identificar la relación entre el desarrollo profesional docente promovido por el director y el fomento a la innovación pedagógica docente.



1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

1.4.1. *Justificación teórica*

Desde la perspectiva de la teoría, la investigación se justifica respecto a la consolidación del conocimiento científico en relación con la gestión estratégica del principal y la promoción de prácticas docentes innovadoras entre los docentes de educación secundaria. La investigación examina el impacto de los estudios sobre decisiones administrativas (relacionadas con la gestión de entornos de aprendizaje, el apoyo pedagógico e instructivo, y el desarrollo profesional de los docentes) en la adopción de prácticas docentes innovadoras por parte de los profesores.

Además, la investigación se relaciona con algunas de las teorías actuales de la gestión educativa y el liderazgo pedagógico, especialmente las teorías del Marco de Liderazgo Escolar de Calidad y el Marco del Buen Profesor. Los hallazgos, por tanto, contribuyen al desarrollo teórico al ofrecer evidencia que respalda, critica y proporciona contexto a las teorías educativas del distrito de Ayaviri.

1.4.2. *Justificación práctica*

En lo práctico, la investigación se justifica por la provisión de resultados que sirven como insumos para la toma de decisiones en la gestión educativa, en los niveles institucional y local. Al demostrar el impacto entre la administración del director y la fomentación a la innovación pedagógica docente, el estudio permite verificar o descartar, identificar fortalezas y debilidades en la conducción escolar, orientando, de esta manera, la implementación de estrategias de mejora en la dirección de las instituciones educativas. Los equipos de gestión y las autoridades educativas pueden



utilizar estos hallazgos para mejorar su planificación institucional. Los hallazgos también mejoran los mecanismos de apoyo colaborativo pedagógico y la promoción de proyectos innovadores para fortalecer la mejora del entorno de enseñanza. El análisis tiene un beneficio directo para los docentes, ya que aclara el papel del apoyo administrativo en la promoción de prácticas innovadoras, lo cual, a su vez, puede ser un apoyo para la formación, la reflexión y la integración de recursos tecnológicos en el aula.

1.4.3. Justificación metodológica

Desde un punto de vista de metodología de investigación, la evaluación es positiva, dado que el evaluador empleó una metodología cuantitativa que incluye un diseño no experimental, correlacional, lo cual facilita razonablemente la evaluación objetiva y sistemática de la naturaleza de la relación entre las variables, evitando cualquier manipulación deliberada de las mismas. Es este diseño el que mejor se adapta para describir y establecer relaciones en el contexto de la gestión estratégica del director y la promoción de la innovación pedagógica entre los docentes.

En cuanto a la recopilación de datos, se usaron instrumentos estructurados y validados, en este caso, un cuestionario de escala Likert que ha pasado por una evaluación de confiabilidad, garantizando así la confiabilidad y rigor de los datos.

1.5. IMPORTANCIA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Importancia del estudio

Este estudio tiene un valor sustancial en el área de la gestión educativa y la



innovación en la enseñanza porque aborda un problema sustancial que afecta el avance de la calidad en las instituciones de educación secundaria y que es la interacción entre la gestión estratégica del director y el papel de defensa de la innovación pedagógica de los docentes.

Este estudio también proporciona, desde el punto de vista de la teoría, conocimiento estructurado y valor práctico sobre el efecto del liderazgo en las prácticas docentes dentro del aula, lo cual es importante porque va más allá del presentimiento o las prácticas de gestión simples dentro de la administración escolar y ofrece una apreciación más amplia sobre el alcance de las funciones del director como líder pedagógico y catalizador del cambio en la educación.

Investigaciones dentro del marco institucional permiten realizar un acopio de información que luego se traduce en un mejor manejo de la escuela y en una mejor administración de la educación en la comunidad. También se definen con claridad las fortalezas y debilidades y permite ubicar el campo que requiere atención para el mejoramiento de la gestión institucional, el sistema educativo y la capacitación docente. Además, permite a la gestión institucional crear e impactar positivamente en las dimensiones del carácter innovador de la práctica docente.

Se sugiere que, en el marco de la práctica pedagógica, la interdependencia de la gestión escolar y la innovación educativa es un aspecto crítico que debería provocar una disrupción positiva en el sistema de práctica pedagógica. Esto, sin duda, tiene un impacto en la cultura escolar que fomenta la colaboración, la reflexión y una cultura de mejora que, en última instancia, beneficia a los docentes y a sus estudiantes.



1.5.2. Alcance de la investigación

El estudio propuesto tiene como objetivo explorar las escuelas secundarias del distrito de Ayaviri para el año 2025, así como la gestión estratégica del director y la preocupación docente/ejecutiva por las innovaciones pedagógicas.

Este estudio de investigación se centra específicamente en el distrito de Ayaviri de la provincia de Melgar, región de Puno. Por lo tanto, está claro que los resultados y conclusiones que se obtengan harán referencia a este caso. No pueden ser extrapolados ni generalizados a diferentes contextos y otras regiones con distintas condiciones.

Esta investigación considera únicamente los establecimientos educativos secundarios públicos del distrito de Ayaviri. No instituciones privadas, ni ninguna otra modalidad de educación secundaria, preescolar o educación primaria.

En cuanto a la metodología, la investigación es de tipo correlacional, es decir, solo identificará la existencia, dirección e intensidad de las relaciones entre las variables existentes. Esto significa que no se evaluarán las relaciones que no existen ni los efectos de ciertos programas o iniciativas.

1.6. LIMITACIONES Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. Limitaciones de la investigación

Existen algunas limitaciones que deben considerarse al analizar los hallazgos de esta investigación. Primero, el estudio, desde una perspectiva metodológica, es correlacional en lugar de experimental, lo que solo permiten los estudios



correlacionales establecer una relación, o la existencia, dirección y magnitud de una relación entre variables, sin determinar las relaciones causales o efectos directos de la gestión estratégica del director escolar sobre la innovación pedagógica.

En segundo lugar, al responder los cuestionarios, los docentes encuestados pueden tener ciertas percepciones, y pueden haber brindado respuestas socialmente deseables, para no tener un conflicto institucional y/o para mostrar una buena imagen de la práctica o gestión administrativa.

Además, dado que la investigación se basa casi en su totalidad en las percepciones de los docentes, la falta de aportes directos de los directores se ve como una limitación. En cuanto a la gestión, en esta ausencia de enfoque confrontacional, se considera la falta de conocimiento dominante de los actores educativos.

En la investigación, una limitación en esta ocasión parece ser el período académico específico en el que se realizó el estudio (año escolar 2025), lo que imposibilita analizar una variedad de variaciones. Una investigación de este tipo a lo largo del tiempo habría contribuido a una mejor comprensión de la evolución de la gestión administrativa.

1.6.2. Delimitaciones de la investigación

En términos geográficos, esta investigación está limitada al distrito de Ayaviri, provincia de Melgar, región Puno. Por lo tanto, esta investigación solo sería aplicable en esta región y no puede ser aplicada a otras situaciones educativas en el país. La investigación se llevó a cabo en 2025. Como resultado, los hallazgos se refieren al período de tiempo relacionado con el ejercicio de la gestión e innovación en la



enseñanza por parte del personal.

En cuanto al entorno institucional, esta investigación se limita a las escuelas secundarias públicas del distrito de Ayaviri. Excluye las instituciones privadas y los niveles educativos de educación infantil y primaria. Esto significa que son la única unidad de análisis. No se aplicaron instrumentos a administradores, estudiantes o padres, aunque su rol es considerado en el estudio a través de la percepción del docente.

1.7. HIPÓTESIS

1.7.1. *Hipótesis general*

HG. Existe relación significativa entre la gestión estratégica del director y el fomento a la innovación pedagógica docente en las instituciones educativas secundarias del distrito de Ayaviri, 2025.

1.7.2. *Hipótesis específicas*

HE1. Existe relación significativa entre la gestión de condiciones para el aprendizaje del director y el fomento a la innovación pedagógica docente.

HE2. Existe relación significativa entre el acompañamiento y monitoreo pedagógico del director y el fomento a la innovación pedagógica docente.

HE3. Existe relación significativa entre el desarrollo profesional docente promovido por el director y el fomento a la innovación pedagógica docente.



1.8. VARIABLES E INDICADORES

Variable 1: Gestión estratégica del director

1.6.1 Conceptualización de variables

V1. Definición conceptual: La gestión estratégica del director puede describirse, ya que desarrolla pasos de acciones de liderazgo de manera secuencial, y con la ayuda de los pasos, el líder impulsa a la entidad en su conjunto hacia el desarrollo de los objetivos formativos de la institución educativa y la mejora continua del aprendizaje en la institución (Leithwood et al., 2020).

En vista de ello, el director va más allá del rol administrativo, ya que también guía y dirige el aprendizaje y, como resultado, altera la cultura de la escuela, la práctica de la enseñanza, los resultados del aprendizaje y crea el entorno institucional, posibilita la enseñanza de un estándar muy alto y la mejora continua de la práctica docente.

Definición operacional: Desde su punto de vista operativo, la gestión estratégica del director fue evaluada mediante un cuestionario de escala Likert dirigido a docentes de secundaria, organizado en tres dimensiones con indicadores respectivos. Las respuestas siguieron la escala Likert: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5). Las respuestas agregadas permitieron clasificar la variable en tres rangos: Bajo, Medio y Alto.

Variable 2: Fomento a la innovación pedagógica docente

V2. Definición conceptual: Fomentar y apoyar la adopción de estrategias de enseñanza innovadoras y flexibles por parte de los docentes implica acciones institucionales y estilos de liderazgo que fomenten y mantengan la creatividad, la



reflexión y la contextualización. Además de otros métodos de enseñanza activos y el uso de tecnologías apropiadas, la planificación flexible y la evaluación continua son fundamentales para el proceso de enseñanza y responden a las necesidades cambiantes de los aprendices y del entorno educativo. Como un proceso en toda la escuela, la innovación pedagógica necesita cambio cultural e institucional y requiere no solo actitudes positivas y liderazgo en los enfoques pedagógicos, sino también desarrollo profesional continuo de los docentes y aprendizaje profesional de riesgo, colaborativo y reflexivo dentro de entornos escolares de apoyo (Harris & Jones, 2020).

Definición operacional: Desde un punto de vista operacional, la innovación en la enseñanza fue cuantificada mediante un cuestionario tipo escala Likert basada completado por, los docentes. Las respuestas se midieron con la escala Likert: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5). Los puntajes globales permitieron clasificar la variable en niveles: Bajo, Medio y Alto.



1.6.2 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variable	nensiones	Indicadores	Escala de medición
V1: Gestión estratégica del director	Gestión de condiciones para el aprendizaje	- Planificación institucional (PEI, PAT, PCI) - Organización del trabajo pedagógico - Gestión de recursos educativos - Clima institucional favorable al aprendizaje	Escala Likert Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)
	Acompañamiento y monitoreo pedagógico	- Monitoreo sistemático al docente - Retroalimentación formativa - Evaluación de prácticas pedagógicas - Uso de resultados para mejora	Niveles Bajo: 15–35 Medio: 36–55 Alto: 56–75
	Desarrollo profesional docente	- Promoción de capacitaciones - Trabajo colegiado docente - Fomento de la reflexión pedagógica - Apoyo a proyectos de innovación	
V2: Fomento a la innovación pedagógica	Planificación pedagógica innovadora	- Diseño de sesiones con metodologías activas - Planificación por competencias - Adaptación curricular al contexto - Evaluación formativa	Escala Likert Inicio (1) En proceso (2) Logro esperado (3) Logro destacado (4)
	Uso de estrategias didácticas innovadoras	- Aprendizaje basado en proyectos (ABP) - Aprendizaje colaborativo - Resolución de problemas - Gamificación educativa	Niveles Bajo: 15 – 35 Medio: 36 – 55 Alto: 56 – 75
	Uso de recursos tecnológicos en el aula	- Uso de plataformas digitales - Integración de TIC en clases - Producción de recursos digitales - Uso de multimedia educativa	

Leithwood, K., Harris, A. y Hopkins, D. (2020). *Siete afirmaciones contundentes sobre el liderazgo escolar exitoso: una revisión. Liderazgo y Gestión Escolar*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>

Harris, A. y Jones, M. (2020). *Liderando el aprendizaje profesional con impacto. Liderazgo y Gestión Escolar*, 40(3), 231–245. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1708356>



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. *Antecedentes internacionales*

Afandi y Mohd (2021) Influencia del liderazgo transformacional en el comportamiento innovador. Objetivo: El propósito es determinar cómo ciertas áreas del liderazgo transformacional de los directores de la escuela influyen en la disposición y el comportamiento innovador de los docentes, particularmente en el aula. Método de investigación: El autor utilizó un enfoque cuantitativo transversal, recolectando datos mediante cuestionarios validados de una muestra considerable de docentes. Para el análisis de los datos, utilizó modelado de ecuaciones estructurales. Resultados: El estudio concluyó que el apoyo individualizado y la estimulación intelectual del director son los mayores contribuyentes a la disposición de los docentes para probar diferentes enfoques. Conclusiones: Se concluyó que el liderazgo estratégico transformacional fue un motor poderoso de la innovación, por lo tanto, se sugirió que en ausencia de un liderazgo que empodere al personal, los cambios pedagógicos son poco probables de mantenerse.

Hidayati (2024) Gestión Estratégica y Ventaja Competitiva Institucional. Objetivo: adquirir conocimiento y comprensión del papel estratégico de los gerentes



en la construcción de una cultura organizacional de mejora continua y en la creación de ventajas competitivas sostenidas en instituciones educativas. Metodología: Se utilizó una metodología cualitativa por parte del autor que consistió en revisión documental y análisis de contenido de los diversos marcos de la teoría de gestión del centro escolar más poblado. Resultados: Podemos anticipar la evolución de la construcción de una hoja de ruta precisa atribuida a la participación sinérgica de los asistentes, que dirige las innovaciones pioneras en la educación. Conclusiones: La gestión estratégica no es simplemente administrativa; es, sobre todo, colaborativa. Aquí, se espera que el gerente encarne la integración de la cultura de un sector educativo particular con prácticas pedagógicas contemporáneas e innovadoras, resultando en excelencia educativa.

JISE (2025) Liderazgo Estratégico 5.0 y Transformación Digital. Propósito: Evaluar la práctica del liderazgo estratégico dentro del modelo "5.0", centrándose en la visión gerencial, la capacidad de pivotar y el avance tecnológico que fomenta en países emprendedores en desarrollo. Enfoque: El investigador preparó una encuesta cuantitativa dirigida a gerentes, enfocándose en variables de cambio digital y liderazgo centrado en las personas. Resultados: aceptación relativa de prácticas innovadoras y resistencia al cambio e infraestructura tecnológica señaladas como las principales barreras. La investigación ilustra una deficiencia importante en el diseño de actividades de desarrollo profesional continuo para la formación de gerentes en habilidades estratégicas y digitales aplicables al liderazgo educativo del siglo XXI.

JOMSW (2025) Los efectos de la fusión de Pedagogía Estructural y Metodología de Enseñanza y la fusión del Sistema de Gestión Educativa y Metodología



de Enseñanza en el desarrollo de Sistemas Educativos dinámicos y ágiles adaptados a las necesidades del mercado. La gestión efectiva, en mi opinión, va más allá de gestionar tareas operativas y la burocracia de 'hacer solo tu trabajo' para cuidar al docente individual y la pedagogía que ocurre dentro de las paredes del aula. La gestión y la pedagogía en la fusión de los Sistemas Educativos deben responder a los cambios sociales y tecnológicos muy rápidos del siglo XXI.

García (2021) Gestión Educativa y Cultura Colaborativa. Objetivo: Evaluar la gestión educativa estratégica y su impacto en la cultura organizacional respecto al compromiso. Método: Se realizó una revisión sistemática de la literatura técnica más reciente respecto a la dimensión Directiva y Administrativa, en relación con la práctica docente. Encuentros: Se evidenció que, cuando la posición del director está orientada a estimular la acción pedagógica en lugar de la acción administrativa, la calidad de la enseñanza y la cohesión del personal docente mejoran significativamente. Recomendaciones: Se sugiere que la función directiva debe ser reestructurada con el propósito de moderar las exigencias administrativas, lo que deberá potenciar el alcance de la planificación directiva, en función de la supervisión y la innovación pedagógica.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Ramírez (2022) Liderazgo escolar y su impacto en el desempeño de los docentes en Lima Metropolitana. Objetivo: pretende analizar los estilos de liderazgo utilizados por el equipo directivo y sus efectos en la eficiencia de las prácticas pedagógicas. Metodología: Se utilizó un enfoque correlacional no experimental de



causa y efecto para el estudio. Los datos se recopilaron mediante escalas de Likert validadas a través de evaluación de expertos, tomando respuestas de una muestra de 120 docentes. Resultados: La gestión que ofrece apoyo y retroalimentación estuvo positiva y significativamente correlacionada y resultó en niveles más altos de planificación y ejecución del currículo. Conclusiones: Este estudio concluyó que la gestión no debe enfocarse únicamente en actividades administrativas. En este caso, cuando un director ejerce liderazgo pedagógico, los esfuerzos de los docentes se convierten en un catalizador para las innovaciones en la articulación de nuevas estrategias que fomentan el aprendizaje de los estudiantes.

Mamani (2023) Gestión estratégica y la ejecución de proyectos de innovación educativa en la región de Puno. Objetivo: Definir las funciones de la planificación estratégica a nivel institucional. Método: El autor aplicó un método cuantitativo de tipo descriptivo-correlacional, en el marco de la gestión de recursos educativos y el clima organizacional de las instituciones en cuestión. Conclusiones: Durante el proceso de innovación pedagógica, la ausencia de gestión de recursos educativos y una perspectiva estratégica por parte del director limitan la sostenibilidad de las iniciativas. Recomendaciones: La autora sostiene que en la innovación pedagógica, la gestión debe superar lo que se refiere a otorgar autorizaciones en los procesos, plantear redes de gestión del aprendizaje y recursos que faciliten el cambio de metodologías.

Castillo y Zevallos (2021) Competencias gerenciales y la transformación de la práctica docente en la educación secundaria. Objetivo: Determinar la incidencia de las competencias gerenciales de los directores en la incorporación de metodologías activas y herramientas digitales en los docentes. Metodología: Enfoque cualitativo. Se



usaron entrevistas en profundidad y grupos focales a gerentes de instituciones con alto mejoramiento académico. Resultados: Los directores que cuentan con una buena comunicación y visión de futuro pueden generar un menor grado de resistencia a los cambios en el cuerpo docente y hacen más fácil que el cuerpo docente se adapte a los cambios. Conclusión: La práctica docente es un proceso social que transformador y que se da en la medida que se genera confianza a través de la gestión.

Flores (2024) Gestión del Talento Humano y Creatividad Pedagógica en Instituciones Públicas. Enfoque: Analizar el impacto de los marcos de gestión del talento empleados por los gestores en el contexto de la integración de componentes creativos e innovadores en la educación secundaria. Enfoque: Esta investigación tiene carácter aplicado y se enmarca en la correlación con las variables de motivación, educación continua y reconocimiento profesional. Resultados: Se encontró que en instituciones con una gestión estratégica considerable donde se reconoce el mérito y se otorga autonomía a los docentes, la innovación en el diseño de nuevas estrategias de enseñanza-aprendizaje se potencia considerablemente. Recomendación: Se constató que en gestores donde la innovación pedagógica es notable, se debe a la capacidad de sutilmente aprovechar el potencial humano y a la creación de un clima de autonomía profesional y asistencia gerencial alineada.

Quispe (2025) La prioridad es establecer comunidades de aprendices y liderazgo en la enseñanza. Este documento se centra en la perspectiva de la dirección respecto a la fusión de comunidades de aprendizaje profesional y la gestión de la innovación instruccional. Para ello, el autor adoptó un enfoque metodológico ecléctico (cuantitativo y cualitativo), que incluyó encuestas a docentes y observación



participante de reuniones de liderazgo en escuelas secundarias. Al principio, un enfoque gerencial orientado estratégicamente, combinado con un énfasis en el trabajo pedagógico colaborativo, llevó a un aumento del 40% en la adopción de prácticas pedagógicas innovadoras por parte de los docentes, en relación con los enfoques de gestión tradicionales. Este documento argumenta que las organizaciones educativas que desarrollan y consolidan la práctica del diálogo reflexivo, especialmente la práctica de liderazgo del director, alcanzan niveles más altos de innovación pedagógica y mejora en el aprendizaje de los estudiantes.

2.1.3. Antecedentes Locales

Calsín (2022) *Gestión Administrativa y Desempeño Laboral Docente en la Red Educativa de Ayaviri*. Objetivo: La investigación busca establecer si existe alguna correlación entre los procesos de gestión administrativa emprendidos por los directores y el nivel de cumplimiento del desempeño laboral de los docentes de secundaria en el distrito de Ayaviri. Metodología: El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con diseño descriptivo-correlacional. Los administradores del distrito escolar público y varios docentes fueron entrevistados y completaron cuestionarios sobre varias cuestiones. Resultados: La participación de los docentes en clase mejora con una gestión eficiente, clara y oportuna de los recursos. Recomendaciones: El bajo desempeño de los administradores locales en planificación es un obstáculo para la creatividad local. Parecería que el director necesita hacer más para 'desglosar'/desmitificar los procesos administrativos para que los docentes puedan concentrarse en actividades que mejoren su trabajo instructivo.



Maldonado (2023) Liderazgo educativo e integración del entorno virtual en las instituciones de Melgar. Objetivo: Determinar la influencia del liderazgo pedagógico-administrativo en los avances tecnológicos y la aplicación de entornos virtuales de aprendizaje en instituciones educativas secundarias de la provincia de Melgar.

Enfoque: Se utilizó el método cuantitativo. Se consideran dimensiones de seguimiento, acompañamiento y soporte tecnológico por parte de la dirección. Resultado: Se estableció que el acompañamiento sistemático del director es el predictor más fuerte para la integración de innovaciones pedagógicas por parte de los docentes, superando la variable de enseñanza externa. Es evidente que en Ayaviri, las innovaciones pedagógicas dependen de que los administradores educativos brinden apoyo técnico y emocional suficiente a los docentes en el proceso de transformación digital.

Paredes (2021) Impacto de las estrategias de gestión institucional y calidad de aprendizaje en la zona norte de Puno. Metodología: Se utilizó un diseño no experimental y de corte transversal, teniendo como referente la población de los centros educativos de la provincia de Melgar y de los distritos aledaños. Resultados: La gestión que fomenta el trabajo colaborativo y la elaboración y/o intercambio de experiencias exitosas, favorece de manera sustantiva los índices de satisfacción y rendimiento académico de los estudiantes. Conclusiones: El estudio señala que la innovación no se genera en el vacío, requiere de un contexto institucional que favorezca el aprendizaje organizacional promovido por una dirección estratégica y con visión.



Referencia: Vilca 2024 Apoyo Directivo y Práctica Reflexiva en Docentes de Ayaviri. Objetivo: determinar el alcance del apoyo pedagógico de los directores en la reflexión y práctica de la innovación que realizan los docentes de las entidades educativas públicas. Método: Investigación cualitativa, modalidad de estudio de caso, en la que se implementaron entrevistas y observaciones en las reuniones de planificación técnica del distrito de Ayaviri. Resultados: Se comprobó que cuando el director utiliza estrategias de diálogo reflexivo en lugar de supervisión punitiva, el docente tiene mayor predisposición a modificar sus esquemas tradicionales de enseñanza. Comentario: Las prácticas innovadoras de enseñanza en la región tienen mucho que ver con el cambio de un modelo de gestión de control a un modelo de mediación y colaboración crítica desde el administrador hasta el gestionado.

Apaza (2022) La investigación actual propone estudiar el clima organizacional y la tendencia hacia la innovación educativa en la provincia de Melgar. Objetivo: Evaluar el clima organizacional y la resiliencia de los docentes frente a innovaciones pedagógicas en situaciones adversas. Metodología: El tipo de investigación es de enfoque cuantitativo en nivel correlacional. Resultados: Se logró encontrar una fortuna extremadamente alta que indica que la confianza y la apertura, dentro de un clima, que es de cultivo estratégico del director, es la base de la transformación. Conclusiones: Se indica que el director de la institución de Ayaviri debe ocuparse de la gestión del clima humano antes de cualquier 'invención' de metodologías de innovación, porque el bienestar de los docentes es la condición esencial del cambio.



2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. *Gestión Estratégica del director*

La gestión estratégica implica las acciones que los líderes formalizan y estructuran para dirigir la organización educativa de manera integral hacia el logro de los objetivos educativos y la mejora general del aprendizaje. Implica la capacidad del líder para diagnosticar la situación de la escuela, tomar decisiones basadas en evidencia, movilizar recursos organizativos, fomentar el crecimiento del docente y crear el clima educativo y organizacional para prácticas innovadoras de alta calidad y continuidad. Tal gestión significa que el director va más allá de la simple administración escolar, sino que participa activamente en el liderazgo pedagógico que moldea la cultura institucional, la enseñanza y los resultados de aprendizaje (Leithwood et al., 2020).

2.2.1.1. Gestión de condiciones para el aprendizaje

La gestión efectiva de las condiciones de aprendizaje es uno de los aspectos clave del liderazgo pedagógico, ya que facilita la construcción de un entorno institucional que fomente el desarrollo integral de los procesos educativos. Esto implica que el director debe ser un planificador operativo y estratégico, organizador del trabajo pedagógico, facilitador de los recursos y constructor de un clima escolar de confianza, respeto y colaboración. Desde esta óptica, la calidad de la enseñanza no está determinada solo por las prácticas pedagógicas dentro de un aula, sino también por el marco institucional que la permite y la sostiene.

a) Planificación institucional (PEI, PAT, PCI)

En este sentido, la planificación institucional no constituye una mera función



administrativa; obedece a un eje pedagógico que orienta el ejercicio docente, la organización escolar y la mejora permanente de los procesos educativos. Investigaciones recientes coinciden en que las escuelas que promueven la planificación estratégica y participativa tienden a promover mayores niveles de cohesión ideológica, una mejor coordinación pedagógica y ambientes más propicios para el aprendizaje; esto, sin dudas, revierte en el desempeño profesional y en los aprendizajes que alcanzan los alumnos y alumnas. La planificación institucional constituye un proceso estratégico a partir del cual la institución educativa define su orientación, organiza su tarea y encamina sus esfuerzos para alcanzar metas pedagógicas y formativas. Mediante el Proyecto Educativo Institucional, el Plan de Trabajo Anual y el Proyecto Curricular Institucional, la escuela vincula su norte educativo con los requerimientos de su contexto, las políticas educativas que orientan a nivel nacional y las necesidades de aprendizaje de los alumnos y alumnas, permitiendo que la gestión no sea pura improvisación, sino la conducción informada, planificada, coherente, explícita y evaluable.

b) Organización del trabajo pedagógico

Una parte integral de la gestión orientada al aprendizaje es la organización del trabajo pedagógico, que contempla la disposición coherente de funciones, responsabilidades e interacciones entre los actores educativos. Este aspecto sugiere que el director delimita las funciones docentes, crea estructuras para la coordinación pedagógica y fomenta la creación de marcos de colaboración laboral con el fin de planificar conjuntamente la enseñanza, compartir experiencias y tomar decisiones sobre la mejora de la enseñanza.

En este sentido, estudios recientes indican que las escuelas con disposiciones



pedagógicas efectivas (que muestran equipos de docentes, comunidades profesionales de aprendizaje y coordinación continua) tienen mayor probabilidad de desarrollar mejores prácticas de enseñanza y más innovaciones didácticas, ya que la enseñanza colaborativa promueve el crecimiento profesional y la mejora en la enseñanza (Leithwood et al., 2020).

c) Gestión de recursos educativos

Elemento fundamental de la gestión estratégica del director debido a que la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje está en gran medida condicionada por la disponibilidad, distribución y uso adecuado de los materiales, la infraestructura y los recursos pedagógicos con los que cuente la institución educativa en la que se desempeñe. En este sentido, la dimensión indica que el director no solo gestione los recursos de manera eficiente y según los requerimientos de la ley, sino que también oriente los fondos a nivel estratégico hacia la mejora de la práctica docente y los logros de aprendizaje de los estudiantes. En la literatura reciente, se señala que los directores que disponen de una función de recursos educativos orientada a la estrategia de aprendizaje logran crear condiciones más favorables para el desarrollo institucional, empoderar el trabajo pedagógico y establecer una cultura de mejora constante, y mejoran el desempeño y los resultados de docentes y alumnos en última instancia.

d) Clima institucional favorable al aprendizaje

Los climas institucionales que son propicios para el aprendizaje son un área crucial en la gestión estratégica del director, ya que se refieren a los aspectos emocionales, sociales e instructivos de los entornos con los que interactúan maestros, estudiantes y otros agentes educativos.

Entre estos están los estudios sobre iniciativas de desarrollo del clima escolar



donde los directores han desempeñado un papel clave en el desarrollo de un clima escolar positivo y han sido capaces de reforzar prácticas colaborativas, construir cohesión organizacional y facilitar mejoras continuas en la enseñanza, lo cual, a su vez, ha tenido un impacto positivo en los docentes y los alumnos (Leithwood et al., 2020).

2.2.1.2. Acompañamiento y monitoreo pedagógico

Como parte de sus roles de liderazgo en las escuelas, el acompañamiento pedagógico y el monitoreo de los líderes tienen un impacto directo en la mejora de la enseñanza a través de la creación de procesos sistemáticos de documentación, reflexión sobre la enseñanza y retroalimentación en las prácticas docentes. Este rol del director es más de desarrollador que de supervisor mediante la provisión de espacios de discurso profesional que fomenten el discurso pedagógico, la valoración, la acción crítica y la mejora de las estrategias de enseñanza en el aula.

En la misma línea, los estudios actuales muestran que el acompañamiento sistemático del liderazgo pedagógico, basado en la confianza y la cooperación, fortalece la profesión docente, consolida una cultura en la enseñanza, promueve metodologías pedagógicas innovadoras y afecta positivamente los resultados de aprendizaje (Harris & Jones, 2020).

a) Monitoreo sistemático al docente

El monitoreo sistemático de los docentes se considera una técnica principal en el liderazgo orientado a la pedagogía porque ofrece un flujo continuo y oportuno de datos sobre los procesos de enseñanza en el aula. Para este indicador en particular, los datos se basan en la observación intencionada y el monitoreo de los procesos pedagógicos del director de la escuela, tratando de comprender la naturaleza de estos

procesos y la dinámica pedagógica, las necesidades de medición y formación, y la mejora gradual del proceso de enseñanza. En comparación con técnicas puramente administrativas o punitivas, los enfoques sistemáticos emplean técnicas reflexivas y colaborativas destinadas a la mejora del desarrollo profesional.

Curiosamente, investigaciones recientes muestran que cuando el monitoreo pedagógico se realiza de manera sistemática y desde una perspectiva pedagógica, mejora la autorreflexión, el ajuste de estrategias y el compromiso general de los docentes con la enseñanza, y, a su vez, mejora la calidad educativa y la cultura escolar centrada en el aprendizaje (Harris y Jones, 2020).

b) Retroalimentación formativa

Es una parte esencial del proceso de apoyo y monitoreo de la enseñanza porque ayuda en la práctica del docente y el aprendizaje de los estudiantes al ofrecer orientación basada en evidencia para apoyar la práctica profesional y abordar las necesidades de aprendizaje. Este indicador está relacionado con la orientación, los comentarios y las sugerencias proporcionados por el director al docente con la intención de fortalecer la práctica docente, suscitar un pensamiento crítico reflexivo y/o apoyar al docente en la facilitación de cualquiera de las numerosas decisiones destinadas a mejorar la práctica docente (Harris & Jones, 2020).

c) Evaluación de prácticas pedagógicas

Al determinar la efectividad de los métodos de enseñanza, el liderazgo escolar ayuda a mejorar la educación debido al valor de determinar el cuerpo de trabajo sistemático del método de enseñanza, la relevancia y coherencia de la enseñanza que tiene lugar en el aula. Este indicador ejemplifica las acciones en las que el director escolar examina, revisa, critica y colabora con el personal docente para comprender



la efectividad de diversos métodos didácticos, la utilización de ayudas de enseñanza y cómo se traducen en un aprendizaje productivo de los estudiantes, con el fin de identificar áreas de poder y potencial para perfeccionar las áreas de práctica profesional.

Los estudios más recientes indican que los directores fortalecen la capacidad de los docentes para examinar su práctica, realizar cambios razonados, deliberados y apropiados en su enseñanza, emplear diferentes métodos y, lo que es más importante, mejorar su enseñanza. Esto, a su vez, ayuda a desarrollar y reforzar culturas escolares centradas en el aprendizaje y la mejora continua (Leithwood et al., 2020).

d) Uso de resultados para la mejora

Desde esta perspectiva, los datos no solo se ven como métricas, sino también como un recurso para la planificación educativa basada en evidencias y progresiva.

En este sentido, estudios recientes muestran que las escuelas donde el director pone énfasis en el análisis de resultados y la toma de decisiones pedagógicas son aquellas que logran mayor coherencia en la práctica docente, intervenciones más precisas, mejores oportunidades de aprendizaje (Leithwood et al. 2020).

2.2.1.3. Desarrollo profesional docente

La dimensión social aborda lo que muchos consideran uno de los aspectos más importantes de la educación escolar: la función que debe cumplir la escuela como un centro de aprendizaje para el profesorado, en lugar de limitarse a ser una institución de enseñanza de los estudiantes. En otras palabras, el director debe fomentar una cultura de desarrollo profesional docente. Es un proceso continuo de aprendizaje, reflexión y mejora de la práctica pedagógica diseñado para mejorar las competencias profesionales del profesorado y garantizar que estén equipados para cumplir con las



demandas educativas en rápida evolución de la actualidad. Esto significa que se deben organizar actividades de formación permanente, trabajo colaborativo y colaboración entre colegas, y una comunidad centrada en la práctica y la reflexión crítica sobre la enseñanza. En otras palabras, los directores deben ayudar a orientar y consolidar una cultura de aprendizaje profesional compartido y mejora continua. Específicamente, Adams menciona tres estrategias para el desarrollo profesional docente.

a) Promoción de capacitaciones

Como parte de su crecimiento profesional, los docentes pueden actualizar sus conocimientos en pedagogía, didáctica y tecnología educativa a través de oportunidades de capacitación organizadas por la institución educativa. Esto implica las necesidades de formación del sistema educativo. Esta perspectiva involucra al director como gerente educativo que organiza y facilita oportunidades para mejorar las prácticas de los docentes mediante talleres, cursos, seminarios y/o otras iniciativas de educación continua. La formación profesional no es una actividad aislada o esporádica, sino un proceso sistémico continuo.

Basándose en la premisa mencionada, la literatura actual afirma que los programas de formación docente efectivos incorporan alguna forma de colaboración, colegialidad y coaching pedagógico, permitiendo el diálogo colectivo (Harris & Jones, 2020).

b) Trabajo colegiado docente

El compromiso colaborativo es uno de los elementos más importantes del desarrollo profesional docente y del liderazgo pedagógico escolar porque fomenta el compromiso sistemático entre los docentes para analizar, reflexionar y mejorar de forma colaborativa la práctica educativa. Este indicador muestra marcos



institucionalizados para la coordinación pedagógica, por ejemplo, reuniones de asignatura, comunidades de aprendizaje profesional y equipos de mejora, donde los docentes comparten experiencias, planifican de manera colaborativa, hablan sobre evidencias de aprendizaje y desarrollan marcos pedagógicos colectivos.

En este contexto, algunos estudios recientes muestran que el compromiso colaborativo fortalece el desarrollo profesional de los docentes porque fomenta el aprendizaje entre pares, el conocimiento pedagógico socialmente construido y la adopción de prácticas más coherentes y contextualizadas. La enseñanza colaborativa eleva el valor de la capacidad de los docentes para innovar, modificar sus enfoques didácticos y asumir la responsabilidad colectiva por la mejora de los estudiantes, y esta es la marca de la mejora continua (Harris & Jones, 2020).

c) Fomento de la reflexión pedagógica

En términos de gestión del liderazgo educativo y desarrollo profesional docente, la promoción de la reflexión pedagógica es la más importante debido a los procesos críticos y al proceso de análisis y mejora continua de la práctica educativa que fomenta la enseñanza. Esto evalúa los esfuerzos del director para crear y estimular espacios de enseñanza para el diálogo, la reflexión y la autoevaluación de los docentes, respecto a las decisiones pedagógicas, creencias y evidencias instruccionales de las estrategias de aprendizaje.

De relevancia es el hecho de que, para que el liderazgo educativo fortalezca la innovación pedagógica de los docentes, el diálogo profesional y, sobre todo, la rendición de cuentas y la responsabilidad por el logro de los estudiantes, una comunidad docente que fomente la reflexión pedagógica es esencial. Este es el caso de una cultura escolar de enseñanza y aprendizaje y, sobre todo, de crecimiento y



desarrollo (Harris y Jones, 2020).

d) Apoyo a proyectos de innovación

En el caso del apoyo a proyectos de innovación, este indicador se vincula con el desarrollo profesional docente y el liderazgo pedagógico en la medida en que impulsa la generación, implementación y consolidación de prácticas pedagógicas creativas en la actividad docente y su acompañamiento con el objetivo de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje. En este sentido, Harris y Jones han destacado recientemente la importancia del apoyo de directivos en la consolidación de comunidades profesionales más dinámicas, colaborativas y orientadas hacia la mejora continua. Este tipo de liderazgo se vincula con la generación de condiciones favorables para que los docentes asuman una mayor autonomía en su práctica, como resultado de lo cual los docentes comienzan a experimentar con sus estrategias pedagógicas, evaluar sus prácticas y logros, sistematizar la experiencia y, en última instancia, contribuir al cambio y la innovación.

2.2.2. Fomento a la Innovación Pedagógica Docente

La inversión en la promoción de la innovación en pedagogía entre el personal docente puede describirse como el marco institucional, el diseño de acciones de gestión y la provisión de espacios organizativos que fomenten, apoyen y sostengan las prácticas docentes intencionales, reflexivas y adaptativas al contexto del personal docente. Esto también abarca la promoción de prácticas docentes que incluyen el uso de métodos activos de enseñanza, el uso adecuado de tecnologías educativas, la enseñanza colaborativa y la enseñanza que incorpora elementos de práctica reflexiva y ayuda a abordar las necesidades educativas multidimensionales de los estudiantes y el contexto dinámico del aprendizaje y la enseñanza.



Fomentar la innovación en pedagogía se centra en elementos que van más allá del uso de técnicas aisladas de enseñanza/aprendizaje, es un proceso conceptual cultural e institucional que abarca el liderazgo pedagógico, la formación profesional docente y el establecimiento de entornos de enseñanza que nutren y fomentan la experimentación y el desarrollo profesional colaborativo. La innovación pedagógica diseñada de manera estratégica y sostenible mejora las capacidades profesionales de los docentes, energiza y transforma las prácticas de enseñanza en las aulas, y nutre y fortalece la cultura de mejora continua y cambio transformacional de la escuela (Harris & Jones, 2020).

2.2.2.1. Planificación pedagógica innovadora

La planificación pedagógica innovadora implica un proceso reflexivo e intencional mediante el cual el docente estructura, anticipa y orienta su práctica para crear oportunidades de aprendizaje significativas, holísticas y situacionales. Esta dimensión expresa que la planificación va mucho más allá de تنظيم المهام en un plano poderoso que integra metodologías formativas, activas, didácticas y de evaluación holísticas que están alineadas con las competencias y el contexto real de los aprendices.

La planificación que encarna la innovación pedagógica ha demostrado incrementar el nivel de implicación de los estudiantes, cultivar su pensamiento de orden superior y crear un ambiente de aula más participativo e inclusivo, lo que resulta en una mayor calidad de enseñanza y un mejor logro del aprendizaje (Fullan, 2020).

a) Diseño de sesiones con metodologías activas

El diseño de sesiones de aprendizaje que incorporan metodologías activas es un elemento innovador de la planificación pedagógica ya que orienta las prácticas de



enseñanza hacia procesos que priorizan la participación, reflexión y construcción autónoma del conocimiento. Este indicador señala las habilidades del docente en la construcción de la clase mediante un amplio espectro de técnicas dinámicas y didácticas (aprendizaje por proyectos, colaborativo, por problemas y por indagación) que buscan mejorar la interacción, el pensamiento crítico y la aplicación contextual en el mundo real del aprendizaje.

En este sentido, estudios actuales indican que las metodologías activas, cuando se incorporan intencionadamente en el diseño de una sesión de aprendizaje, aumentan la participación del alumnado, profundizan la comprensión del contenido y potencian habilidades blandas (trabajo en equipo, comunicación, pensamiento crítico) que son fundamentales para el desarrollo integral y la calidad de la educación (Darling-Hammond et al., 2020).

b) Planificación por competencias

La planificación basada en competencias permite a los estudiantes integrar sus conocimientos, habilidades y actitudes positivas para convertirse en individuos competentes y capacitados en sus vidas académicas, sociales y personales. Esto muestra que los docentes, en la mayoría de su planificación de clases, van más allá de las estrechas restricciones del currículo e incluyen otras competencias, criterios de evaluación basados en resultados, factores contextuales relevantes así como sus aspiraciones para los estudiantes en el currículo nacional.

En esa línea, las investigaciones más recientes han comenzado a evidenciar que la planificación por competencias puede facilitar y profundizar aprendizajes que sean más transferibles y valiosos a partir de la asimilación del conocimiento, de usar el pensamiento de orden superior y de resolver problemas reales. Si los docentes



consideran este enfoque a la hora de planificar, lo más probable es que favorezcan la coherencia pedagógica, incrementen la práctica más activa y relevante de la vida de los alumnos (Fullan, 2020).

c) Adaptación curricular al contexto

El ajuste flexible de un currículo con respecto a un determinado contexto, como socio-cultural, lingüístico, económico o educativo, a las características específicas de los estudiantes y su entorno, constituye un proceso central en la planificación didáctica innovadora. Desde esta perspectiva, el docente no implementa el currículo de manera mecánica, uniforme y descontextualizada, sino que utiliza su discreción educativa para modificar el currículo en función de los requerimientos reales, antecedentes y preferencias de aprendizaje de los estudiantes y de las características específicas de la comunidad circundante.

En este contexto, los estudios más recientes indican que el ajuste curricular contextualizado mejora la equidad educativa, aumenta la participación estudiantil y fomenta la adquisición de habilidades importantes para la vida. Permite al educador integrar diferentes componentes del currículo con las experiencias, intereses y necesidades de los estudiantes, enriqueciendo y optimizando la enseñanza. (UNESCO, 2021)

d) Evaluación formativa

El uso de la evaluación formativa construye estrategias y diseños pedagógicos innovadores y efectivos y ayuda al ciclo de enseñanza-aprendizaje al informar continuamente al instructor sobre el recorrido de aprendizaje de los estudiantes y las necesidades del aprendizaje de los estudiantes. Para este propósito, las estrategias evaluativas referidas por este indicador ayudan en la mejora y el perfeccionamiento de



la enseñanza y el aprendizaje para que la calificación de los estudiantes no se convierta en el mecanismo evaluativo final del proceso.

En este sentido, estudios más recientes muestran que la evaluación formativa fomenta la metacognición, la autorregulación y el pensamiento crítico de los estudiantes. Esto es así porque los estudiantes son colocados en la posición de reflexionar sobre el proceso. Además, la evaluación formativa permite a los docentes rediseñar sus estrategias de enseñanza para atender las necesidades únicas de sus aprendices, haciendo que la enseñanza sea más relevante, equitativa y centrada en los aprendices (Black & Wiliam, 2018).

2.2.2.2. Uso de estrategias didácticas innovadoras

Las estrategias didácticas innovadoras muestran cómo las prácticas de enseñanza modernas pueden centrarse en la participación activa de los estudiantes para convertirlos en el centro del proceso de aprendizaje. Muestran cómo las prácticas de enseñanza modernas se enfocan en desarrollar las competencias del docente para utilizar metodologías que van más allá de la simple transferencia de contenido. Promueven la construcción del conocimiento, la interacción social y la adquisición de habilidades relevantes para el mundo actual.

En este sentido, estudios recientes destacan que la aplicación sistemática y coherente de metodologías activas permite a los estudiantes lograr un tipo de aprendizaje más profundo y flexible. Esto es consecuencia de que los estudiantes participan activamente en el proceso de aprendizaje y son capaces de integrar el contenido del aprendizaje a su situación actual. Dicho proceso también desarrolla las habilidades cognitivas y las capacidades socioemocionales que constituyen el desarrollo integral de un individuo (Darling-Hammond et al. 2020).



a) Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP)

Con el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), se diseña un sistema educativo para desafiar a los aprendices a pensar por sí mismos, realizar investigaciones, analizar situaciones y ofrecer soluciones a problemas del mundo real. Es bastante evidente que los aprendices deben entender que la esencia de un problema es derivar una solución que pueda ser implementada u operativizada.

Es necesario entender que cuando los aprendices están involucrados en problemas auténticos, se genera un sentido de propiedad sobre el resultado. Para que los aprendices alcancen un resultado deseado, deben colaborar y comunicarse, así como pensar críticamente y plantear soluciones a los problemas. Aprender y practicar tales atributos y competencias es vital para el éxito de las mejoras en el Aprendizaje Basado en Proyectos en el rendimiento de los estudiantes. En situaciones de la vida real y del trabajo, los aprendices necesitan ser capaces de abordar pragmáticamente los problemas y, para ello, deben estar altamente desarrollados en el uso de los atributos adquiridos a través del Aprendizaje Basado en Proyectos. El ABP desarrolla tales atributos y competencias. Thomas (2020) sostiene que el ABP desarrolla las competencias de resolución de problemas de los estudiantes. El ABP es fundamental para desarrollar competencias de resolución de problemas en los estudiantes.

b) Aprendizaje colaborativo

El término aprendizaje colaborativo significa una estrategia de enseñanza que gira en torno a la participación social y los esfuerzos cooperativos de los estudiantes para la construcción colectiva del conocimiento. La colaboración entre los estudiantes tiene la intención de ayudarles a articular, disputar, negociar y resolver las tareas asignadas en grupo, utilizando así la variedad de puntos de vista, experiencias y



competencias en el grupo de aprendizaje colaborativo.

Los estudios muestran que el aprendizaje colaborativo profundiza el dominio conceptual del currículo por parte de los estudiantes y fortalece las habilidades socioemocionales de empatía, cooperación y resolución de conflictos. También ayuda a que la comunidad del aula sea más solidaria e inclusiva (Johnson & Johnson, 2019).

c) Resolución de problemas

La resolución de problemas es un método de enseñanza fundamental de las técnicas de enseñanza activa, ya que facilita el desarrollo del pensamiento crítico, la toma de decisiones y la aplicación del conocimiento en escenarios reales y simulados. Esta técnica se deriva del entendimiento de que el proceso de aprendizaje se optimiza cuando un individuo está expuesto a desafíos cognitivos que involucran el análisis de datos, la construcción de hipótesis, la evaluación de alternativas y la proposición de respuestas validadas.

Los estudios más recientes se centran en los beneficios del aprendizaje en una nueva situación, el beneficio del aprendizaje en una nueva situación y el desarrollo de la capacidad de aprender a aprender, y el aprendizaje basado en problemas es la estrategia educativa esencial para una educación con propósito. (Hmelo-Silver, 2019).

d) Gamificación educativa

Recientes estudios indican que la gamificación en la educación aumenta la motivación intrínseca, promueve el autoaprendizaje y contribuye a la formación de habilidades en la toma de decisiones, colaboración y resolución de problemas. No obstante, la gamificación únicamente puede ser efectiva si se integra sistemáticamente y responde a las necesidades del colectivo (Dicheva et al., 2019).



2.2.2.3. Uso de recursos tecnológicos en el aula

El uso de la tecnología en el aula está consolidando la potencialidad de la enseñanza y las posibilidades de aprendizaje, y está fomentando nuevas formas de utilizar la tecnología en maneras innovadoras. Esto significa que los docentes están utilizando deliberada y conscientemente la tecnología en las prácticas docentes para mejorar las experiencias de aprendizaje de los estudiantes y crear entornos de aprendizaje más activos, atractivos e inmersivos.

Fomentar el aprendizaje y la enseñanza activa, aumentar la autonomía del alumno y proporcionar acceso a distintas fuentes de información en la práctica docente son algunos de los hallazgos de investigaciones recientes sobre el uso de la tecnología educativa en la enseñanza (Redecker, 2020).

a) Uso de plataformas digitales

En tal sentido, su uso no responde solo a demandas tecnológicas derivadas de a la relevancia contemporánea de las tecnologías de información y comunicación, sino que a la necesidad de enriquecer los procesos formativos y flexibilizar las posibilidades de aprendizaje. Según investigaciones recientes, el uso estratégico de estas plataformas favorece el aprendizaje autónomo, la comunicación educativa y el acceso a recursos diversificados, promoviendo la adquisición de capital digital competencias digitales y la enseñanza inclusiva y flexible.

b) Integración de TIC en clases

El uso de las (TIC) en las aulas permite a los docentes modernizar sus métodos y mejorar sus prácticas de enseñanza y aprendizaje. Al usar un recurso digital, un instructor no trabaja de manera instrumental, sino como parte de una estrategia demostrada para mejorar habilidades, pensamiento crítico y desarrollar un rol activo



de los estudiantes en el aula.

Los estudios más recientes afirman que el uso más exitoso de las TIC en las aulas permite a los docentes diferenciar la instrucción, aumentar la motivación de los estudiantes y mejorar la competencia digital de los alumnos, pero solo cuando se combina con una planificación deliberada y reflexiva del aula y un liderazgo educativo innovador (Redecker, 2020).

c) Producción de recursos digitales

La producción de recursos digitales por parte del docente constituye una de las más recientes prácticas pedagógicas innovadoras y promotoras de acción independiente en beneficio de su creatividad. Este indicador evalúa la posibilidad con que cuenta el docente para “diseñar, adaptar simulaciones o actividades multimedia, entre otros, según sus necesidades y las de sus y sus estudiantes y de contexto donde enseña”. Según investigaciones recientes, la producción de materiales digitales independientes por parte de los docentes impulsa la calidad de la enseñanza, la innovación pedagógica y el crecimiento de la competencia docente, siempre y cuando vayan acompañada de apoyo institucional.

d) Uso de multimedia educativa

El aula con multimedia educativa es una estrategia didáctica de material audiovisual que utiliza una combinación de imágenes, videos, animaciones, audio y texto en un formato digital enriquece activamente el proceso de enseñanza y aprendizaje. Este formato puede presentar información de manera más dinámica y multisensorial, lo que facilita a los estudiantes el entendimiento de la presentación de conceptos complejos y acomoda los diversos estilos de aprendizaje. Numerosos estudios recientes indican que, cuando se utiliza multimedia educativa de manera



efectiva, aumenta la motivación del estudiante, mejora la retención de material y fomenta un aprendizaje más significativo cuando está integrado con coherencia en base a la currícula y usados metas pedagógicas (Darling-Hammond et al., 2020).

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. Gestión estratégica del director

La gestión estratégica del director se ve como una combinación de acciones de liderazgo pensadas que dirigen toda la operación de la institución educativa hacia la implementación y mejora continua de los objetivos de aprendizaje. Es la capacidad de liderar para evaluar la situación de la escuela, desarrollar una justificación para organizar los recursos institucionales, cultivar el crecimiento profesional de los docentes y crear las condiciones pedagógicas y organizativas adecuadas para apoyar actividades educativas de calidad. En este sentido, el director demuestra un liderazgo pedagógico que da forma a la cultura institucional y la enseñanza (Leithwood et al., 2020).

2.3.2. Innovación pedagógica

La innovación pedagógica implica las maneras en que los educadores hacen modificaciones conscientes en sus prácticas docentes para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Esto puede implicar el uso de metodologías activas, integrar tecnologías educativas en su enseñanza, planificaciones flexibles y evaluaciones orientadas al proceso. Estas prácticas ayudan a crear experiencias de aprendizaje más significativas, participativas y contextualizadas. Fullan (2020) afirma que la innovación no consiste simplemente en el uso de nuevas tecnologías. La verdadera innovación implica un cambio profundo y reflexivo en la práctica del docente.



2.3.3. Acompañamiento pedagógico

El acompañamiento pedagógico podría definirse como un proceso formativo y sistemático que un director u otro agente educativo realiza para observar, retroalimentar y orientar la práctica docente de un profesor, con el propósito de fortalecer sus competencias profesionales y mejorar la calidad de la enseñanza (Harris & Jones, 2020).

2.3.4. Desarrollo profesional docente

El cual se establece como “un proceso dinámico de desarrollo y transformación sostenida, reflexiva y mejora de la práctica educativa orientada al desarrollo y fortalecimiento de competencias didácticas, disciplinares y tecnológicas del profesorado y la enseñanza”. En este sentido, además de la formación sostenida se incluye la proyección en capacitaciones, trabajo colegiado, comunidades de aprendizaje profesionales y mentorías pedagógicas (Harris & Jones, 2020)

2.3.5. Planificación pedagógica

La planificación pedagógica implica la reflexión y organización por parte del docente de su práctica educativa, e incluye el establecimiento de metas de aprendizaje claras, la selección de enfoques didácticos, la preparación de materiales de apoyo y la instauración de métodos para evaluar a los estudiantes. La planificación efectiva debe ser adaptable y ajustarse al contexto, integrar el currículo con las necesidades reales de los estudiantes y facilitar experiencias de aprendizaje que sean significativas y relevantes para los alumnos (Fullan, 2020).



2.3.6. Evaluación formativa

La naturaleza continua de la evaluación formativa incluye la recopilación de evidencia del aprendizaje de los estudiantes, el análisis de esa evidencia, la provisión de retroalimentación y la modificación tanto de la instrucción como del aprendizaje. Los estudiantes identifican su propio progreso de aprendizaje, desafíos y oportunidades de mejora. Los docentes modifican las estrategias de enseñanza en respuesta a las necesidades identificadas. (Black & Wiliam, 2018)



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se basa en la medición cuantificable de variables, el análisis estadístico de las relaciones entre variables y el análisis objetivo de los datos obtenidos. Como tal, esta investigación implica la recopilación de datos empíricos mediante análisis estadístico inferencial, evaluación de hipótesis y generalización de resultados a la población investigada (Creswell & Creswell, 2018).

Por lo tanto, la investigación se preocupa por la totalidad de la población investigada, y basándose en la literatura anterior, el enfoque principal de la investigación es la medición y la calculabilidad del fenómeno educativo.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Como se indica en Hernández y Mendoza (2018), en términos de series temporales transversales, los estudios observacionales no manipulativos implican la observación y análisis de variables en su estado natural, y la recopilación de datos se realiza en un momento.

El enfoque facilitó la descripción y análisis de relaciones reales y particulares entre las variables en la circunstancia de las instituciones educativas secundarias del distrito de Ayaviri, capturando el estado relacional de las variables en el año 2025.



3.3. MÉTODO O MÉTODOS APLICADOS A LA INVESTIGACIÓN

En términos generales, se utilizó el método científico, entendido como un procedimiento que, de manera sistemática y rigurosa, permite formular el problema, establecer hipótesis y recoger, analizar y concluir, de manera razonada, sobre la relación entre las variables estudiadas.

Como método particular, se empleó el método hipotético-deductivo, que parte de la formulación de hipótesis basadas en la teoría y en el problema observado, y luego, de manera empírica, las prueba mediante análisis estadístico de los datos recopilados. Este método fue apropiado ya que permitía confirmar o rechazar las hipótesis sobre la base de datos cuantitativos objetivos (Hernández y Mendoza, 2018).

3.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio puede clasificarse en un nivel fundamental o básico, ya que buscó ampliar la comprensión sobre el nexo entre la gestión estratégica del director y la promoción de la innovación pedagógica entre los docentes, sin la necesidad de una intervención práctica inmediata, ni de un impacto preventivo en la situación actual.

Este tipo de estudio buscó teorizar la ocurrencia de un fenómeno y proporcionar una explicación racional o científica, además de ofrecer soporte empírico como precursor a futuras investigaciones aplicadas o iniciativas de mejora práctica en la educación (Sánchez, et al., 2018).

3.5. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación identificada fue correlacional porque tenía como objetivo encontrar la existencia, dirección y magnitud de la relación entre dos de las variables, que son la gestión estratégica del director y la promoción de la innovación pedagógica por parte de los docentes.



Este nivel ofrece la oportunidad de analizar si el comportamiento de una de las variables está asociado con la alteración de la otra, sin manipulación ni relaciones causales directas; esto, a su vez, está en concordancia con los objetivos e hipótesis del estudio (Cohen et al, 2018).

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1. Población

La muestra incluyó a 269 docentes de instituciones educativas secundarias públicas ubicadas en el distrito de Ayaviri, que conformaron toda la muestra con atributos pertinentes para responder a las preguntas de investigación.

Esta población homogénea se limitó además a docentes activos en el año 2025, asegurando la importancia y representatividad de la investigación (Hernández y Mendoza, 2018).

Tabla 2

Población

N	INSTITUCIONES	Docentes
1	IE Sagrado corazón de Jesús	38
2	IE Mariano melgar	30
3	IE Fe y Alegría	28
4	IE Nuestra Señora de Alta Gracia	28
5	IE Agroindustrial	26
6	IE José María Arguedas	32
7	IE 108	30
8	IE La Salle	29
9	IE Técnico Industrial	28
Total		269

Nota. Registros UGEL – Melgar 2024.

3.6.2. Muestra

Un total de 159 docentes fueron incluidos en la muestra mediante el método de

muestreo probabilístico basado en la fórmula para poblaciones finitas. Este método permitió una oportunidad igual de selección entre la población, minimizando así el sesgo y mejorando la validez externa del estudio.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

n=Muestra

Z=Confianza 95% = 1.96

N=Población (269)

e=Error 5% (0.05)

Reemplazando:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 269}{(269 - 1) \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 159$$

n= 159 docentes

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.7.1. *Técnicas de investigación*

Se realizó una encuesta para la gestión estratégica del director, así como para la promoción de la innovación pedagógica entre los docentes.

Dado el contexto y los objetivos del estudio, esta técnica fue pertinente porque permitió la recopilación sistemática, estandarizada y cuantificable de datos sobre las percepciones y experiencias de los docentes respecto a ambas variables (Cohen, et al. 2018).

3.7.2. *Instrumentos de investigación*

Se elaboraron dos cuestionarios utilizando escalas de Likert. Uno fue diseñado para medir la gestión estratégica del director y el segundo para evaluar la promoción



de la innovación docente entre los docentes.

Ambos instrumentos diseñaron ítems agrupados en dimensiones e indicadores congruentes con la teoría y los objetivos de la investigación, lo que permitió captar evidencia válida y confiable de cada variable (Cohen, et al. 2018).

3.8. Validación y confiabilidad de instrumentos

3.8.1. Validez y confiabilidad del instrumento

Los instrumentos fueron sometidos a un proceso de validación mediante juicio de expertos que involucró a tres educadores (titulares de maestría y doctorado) de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez (UANCV) con experiencia en gestión educativa e investigación en pedagogía.

Los especialistas comentaron sobre la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems y el grado en que estos coincidían con las dimensiones e indicadores de cada variable, y dieron un juicio de “aplicable”, autorizando así su uso para esta investigación.

3.8.2. Confiabilidad del estudio

Antes de la implementación final de los instrumentos, se realizó una prueba piloto y se midió la fiabilidad con el coeficiente Alpha de Cronbach.

El cuestionario de gestión estratégica del director arrojó un coeficiente Alpha de Cronbach de $\alpha = 0.66$, lo cual indica un nivel de fiabilidad suficiente para investigaciones sociales y educativas.

En la escala de promoción de la innovación pedagógica entre docentes, se logró un coeficiente Alpha de Cronbach de $\alpha = 0.71$, considerado extremadamente fiable, asegurando así la consistencia interna y la estabilidad de las mediciones.



3.9. PROCEDIMIENTO DE PRUEBA DE HIPÓTESIS

Para la contrastación de las hipótesis se siguió el procedimiento sistemático:

1. Formulación de hipótesis: Se planteó la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alterna (H_1).
2. Selección del estadístico: Se utilizó el coeficiente de correlación.
3. Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$.
4. Regla de decisión:
 - Si $p > 0.05$, se aceptó la hipótesis nula (no existe relación significativa).
 - Si $p < 0.05$, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo muestra los resultados del análisis estadístico de los datos recopilados, organizados y presentados en tablas y figuras con explicaciones. Se utilizó estadísticas descriptivas e inferenciales para el análisis, lo que ayudó a responder las preguntas mediante un análisis sistemático. De la misma manera, con el uso de estadísticas inferenciales y el coeficiente de correlación de Spearman, la investigadora pudo demostrar las hipótesis propuestas. Estos análisis permitieron determinar, tanto empírica como estadísticamente, la existencia, dirección y magnitud de las preguntas planteadas a las variables y sus componentes. La claridad y coherencia en los resultados se demuestran con los datos estadísticos y sus interpretaciones organizadas en tablas y figuras.



Tabla 3

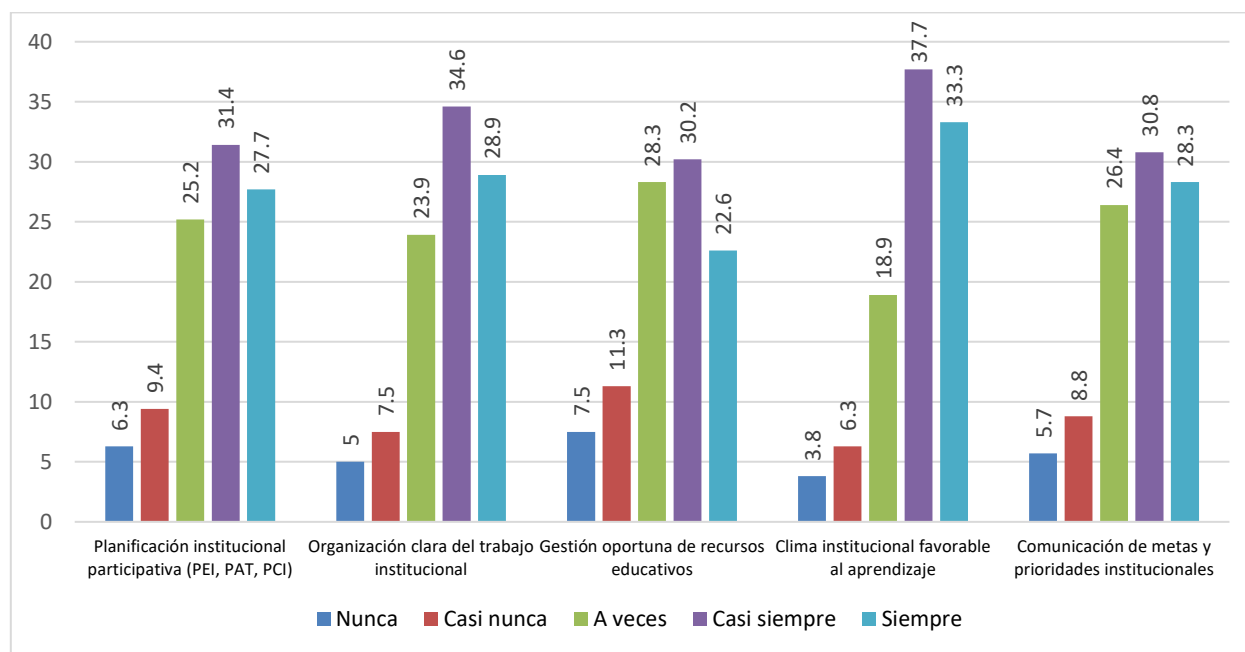
Resultados de la dimensión gestión de condiciones para el aprendizaje

Escalas	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Planificación institucional participativa (PEI, PAT, PCI)	10	6.3	15	9.4	40	25.2	50	31.4	44	27.7
Organización clara del trabajo institucional	8	5.0	12	7.5	38	23.9	55	34.6	46	28.9
Gestión oportuna de recursos educativos	12	7.5	18	11.3	45	28.3	48	30.2	36	22.6
Clima institucional favorable al aprendizaje	6	3.8	10	6.3	30	18.9	60	37.7	53	33.3
Comunicación de metas y prioridades institucionales	9	5.7	14	8.8	42	26.4	49	30.8	45	28.3

Nota. Según ítems del instrumento.

Figura 1

Resultados de la dimensión gestión de condiciones para el aprendizaje



Nota. Tabla 3.



INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los docentes están enfocados en las categorías de "Casi siempre" y "Siempre", con más del 55% en todos los indicadores, por lo que la gestión de las condiciones para aprender se encuentra mayormente en los niveles favorables, lo cual evidencia que los directores desarrollan acciones en condiciones más propicias para el aprendizaje y el trabajo pedagógico.

La mayoría de los docentes piensa que su director fomenta frecuentemente el desarrollo y la revisión de instrumentos de gestión con participación de la comunidad educativa, pero cerca de una cuarta parte opina que esto sucede "A veces".

Hay un 28.3% de maestros en la percepción de "a veces" y esto muestra que perciben retrasos en la recepción de materiales pedagógicos. Aunque el 52.8% da una evaluación positiva a esta práctica, la mayoría de ellos la clasifica en la categoría de "a veces".

Sobre la cultura organizacional positiva para el aprendizaje, el resultado más alto en esa dimensión muestra que el 71% de los docentes se autoreportan sintiéndose "Casi siempre" y "Siempre". Esto muestra que la mayoría de los docentes se sienten valorados, y que el trabajo en equipo contribuye al cambio positivo en el valor del espacio educativo. En cuanto a la comunicación de las metas y prioridades de la institución educativa, el 59,1% de los docentes siente que el administrador habla sobre las metas y prioridades de la institución a menudo, y el 26,4% siente que esto se hace solo en algunas ocasiones. Esto muestra la necesidad de una comunicación continua con propósito.

Tabla 4

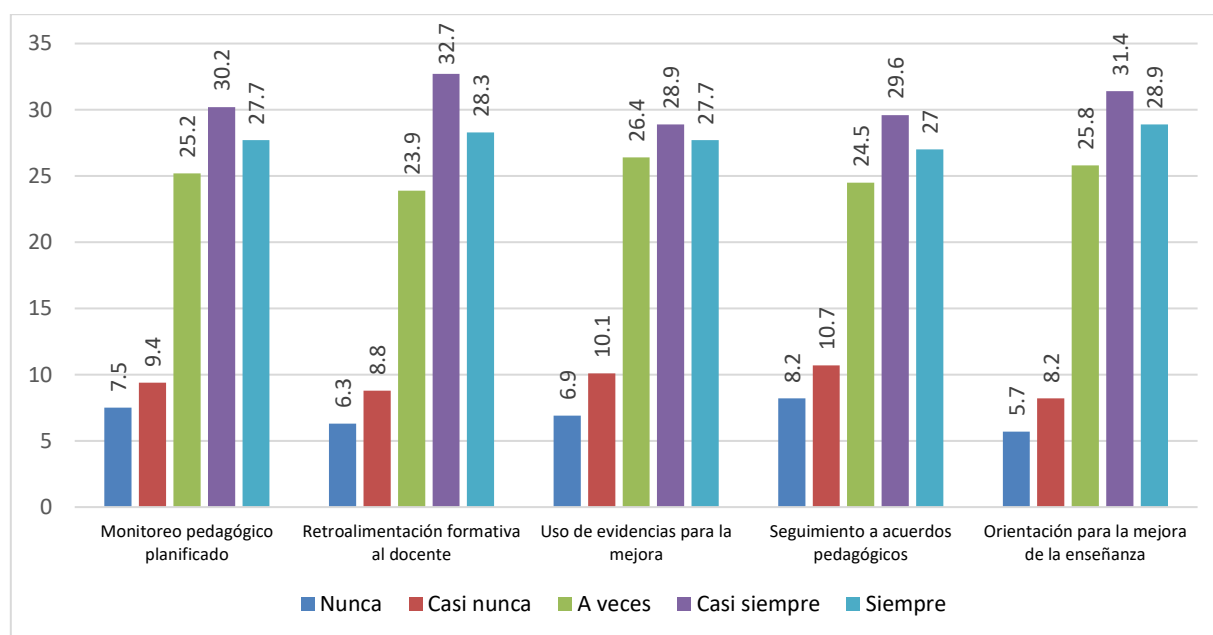
Resultados de la dimensión acompañamiento y monitoreo pedagógico

Escalas	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Monitoreo pedagógico planificado	12	7.5	15	9.4	40	25.2	48	30.2	44	27.7
Retroalimentación formativa al docente	10	6.3	14	8.8	38	23.9	52	32.7	45	28.3
Uso de evidencias para la mejora	11	6.9	16	10.1	42	26.4	46	28.9	44	27.7
Seguimiento a acuerdos pedagógicos	13	8.2	17	10.7	39	24.5	47	29.6	43	27.0
Orientación para la mejora de la enseñanza	9	5.7	13	8.2	41	25.8	50	31.4	46	28.9

Nota. Según ítems del instrumento.

Figura 2

Resultados de la dimensión acompañamiento y monitoreo pedagógico



Nota. Tabla 4

INTERPRETACIÓN:

Los datos sugieren que la mayor parte del apoyo pedagógico y el seguimiento se realiza de manera favorable. Todos los demás indicadores tienen más del 55% de



respuestas en las categorías “Casi siempre” y “Siempre”. Esto muestra que la mayoría de los docentes piensan que los directores realizan seguimientos pedagógicos que mejoran las prácticas educativas.

Las respuestas “A veces” nos indican que todavía hay más trabajo por hacer en términos de sistematizar el apoyo. De hecho, una mayor planificación y un buen apoyo pedagógico pueden cerrar esa brecha.

En el indicador Seguimiento pedagógico planificado, el 30,2% y el 27,7% de los docentes que dijeron “Casi siempre” y “Siempre”, respectivamente, señalaron que el director realiza observaciones pedagógicas y visitas “Casi siempre” y “Siempre”. Hubo un 25,2% que dijo que esto solo ocurre “A veces”. Esto señala la necesidad de múltiples observaciones pedagógicas.

Para Retroalimentación formativa, el 61% piensa que el director ofrece orientación que es “Casi siempre” y “Siempre” amable y clara, además de ser respetuosa. El 23,9% son los docentes que dijeron que la retroalimentación solo se proporciona a veces, y en este caso, esa retroalimentación es la única forma de retroalimentación.

En Uso de evidencia para la mejora, el 56,6% de los docentes piensa que el director fomenta el análisis de evidencia, evaluaciones y resultados, para mejorar la enseñanza, y el 26,4% dijo que este ajuste se realiza “A veces”. Esto presenta la necesidad de que los directores mejoren la enseñanza mediante el análisis de evidencia.



El seguimiento de acuerdos pedagógicos indica que un 56,6% afirma que se siguen los acuerdos pedagógicos del director, y un 24,5% piensa que estos seguimientos pueden afectar los procesos de mejora, debido a que la continuidad de estos procesos de seguimiento está siendo comprometida.

Por último, en el indicador Orientación para la mejora de la enseñanza, el porcentaje más alto en la dimensión ocurre cuando el 60,3% de los docentes indica que el director suele dirigir acciones de mejora tras la identificación de desafíos en la enseñanza. Aún así, el 25,8% señala que esta orientación solo ocurre en ciertos momentos, mostrando la necesidad de una orientación más constante.

Tabla 5

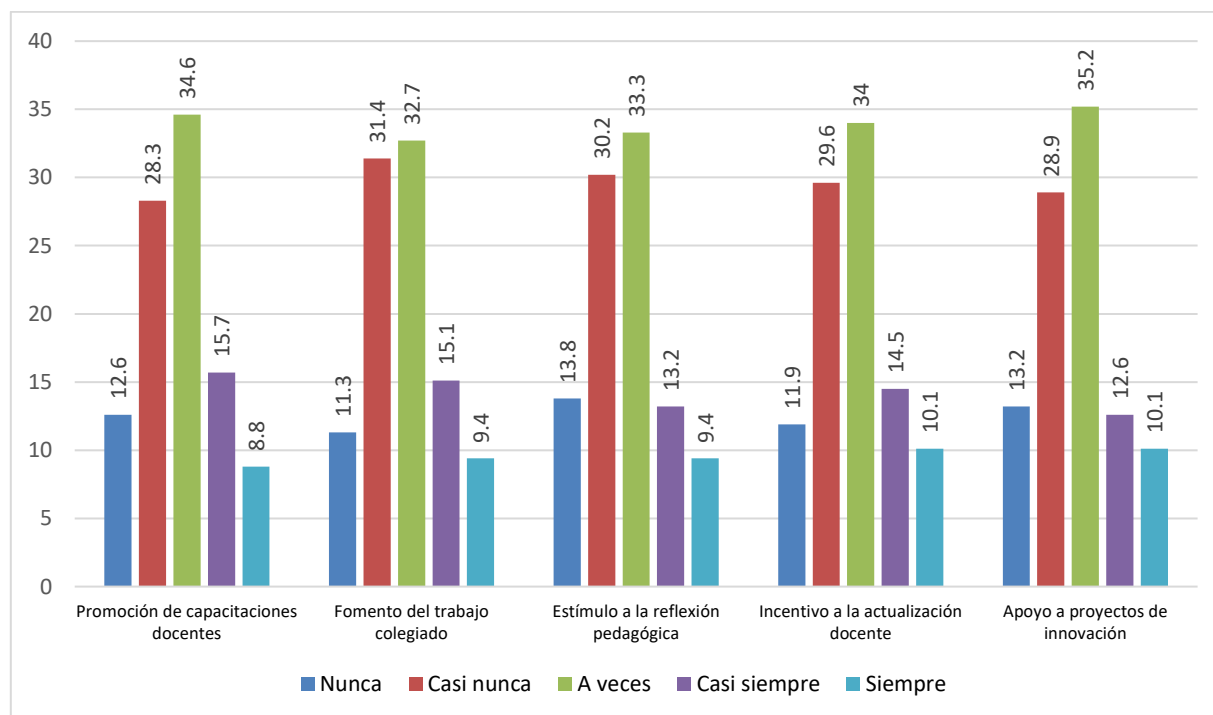
Resultados de la dimensión desarrollo profesional docente

Escalas	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Promoción de capacitaciones docentes	20	12.6	45	28.3	55	34.6	25	15.7	14	8.8
Fomento del trabajo colegiado	18	11.3	50	31.4	52	32.7	24	15.1	15	9.4
Estímulo a la reflexión pedagógica	22	13.8	48	30.2	53	33.3	21	13.2	15	9.4
Incentivo a la actualización docente	19	11.9	47	29.6	54	34.0	23	14.5	16	10.1
Apoyo a proyectos de innovación	21	13.2	46	28.9	56	35.2	20	12.6	16	10.1

Nota. Según ítems del instrumento.

Figura 3

Resultados de la dimensión desarrollo profesional docente



Nota. Tabla 5.



INTERPRETACIÓN:

Los resultados de los datos indican que el desarrollo profesional de los docentes es bajo, ya que las categorías "a veces" y "rara vez" representan más del 60% en todos los indicadores. Muestra que los esfuerzos del director para fortalecer la formación, la enseñanza colaborativa y las innovaciones pedagógicas no son rutinarios ni duraderos en ninguna forma.

De la misma manera, la política que es necesaria para enfatizar la capacitación, orientación y apreciación de las buenas prácticas docentes, que pueden considerarse como un trabajo bien hecho, es menos probable que sea reconocida.

En el indicador "Promoción de la formación docente", el 62,9% de los docentes lo calificaron como "Rara vez" (28,3%) y "A veces" (34,6%), lo que indica que la oferta o motivación para la formación continua de docentes no es constante y se percibe como insuficiente. Solo el 24,5% considera que esta práctica se observa con mayor frecuencia ("Casi siempre" y "Siempre").

En cuanto a la "Promoción del trabajo colaborativo", el 64,1% de los docentes indica que esta práctica se realiza en "Rara vez" (31,4%) y "A veces" (32,7%), lo que indica que la institución no consolida los espacios para la coordinación pedagógica, comunidades de aprendizaje y, o, intercambio de experiencias.

En relación con la "Fomento de la reflexión pedagógica", el 63,5% de los docentes perciben que este trabajo se realiza "A veces" de manera ocasional y, o, limitada, lo que muestra que la institución aún no ha establecido la cultura crítica y analítica necesaria para la mejora de la práctica docente.



En relación con “Incentivo a la actualización docente”, se observa que el 63,6% de las respuestas se agrupan en “Rara vez” y “A veces”, lo que demuestra que el director no es consistente en fomentar la participación en cursos, talleres y programas de actualización docente.

Finalmente, en el indicador de Apoyo a proyectos de innovación, el 64,1% de los docentes mencionan que el apoyo administrativo a los proyectos innovadores es esporádico o mínimo. Este resultado resalta la necesidad de reforzar los mecanismos de apoyo, reconocimiento y difusión de actividades innovadoras dentro de la institución educativa.

Tabla 6

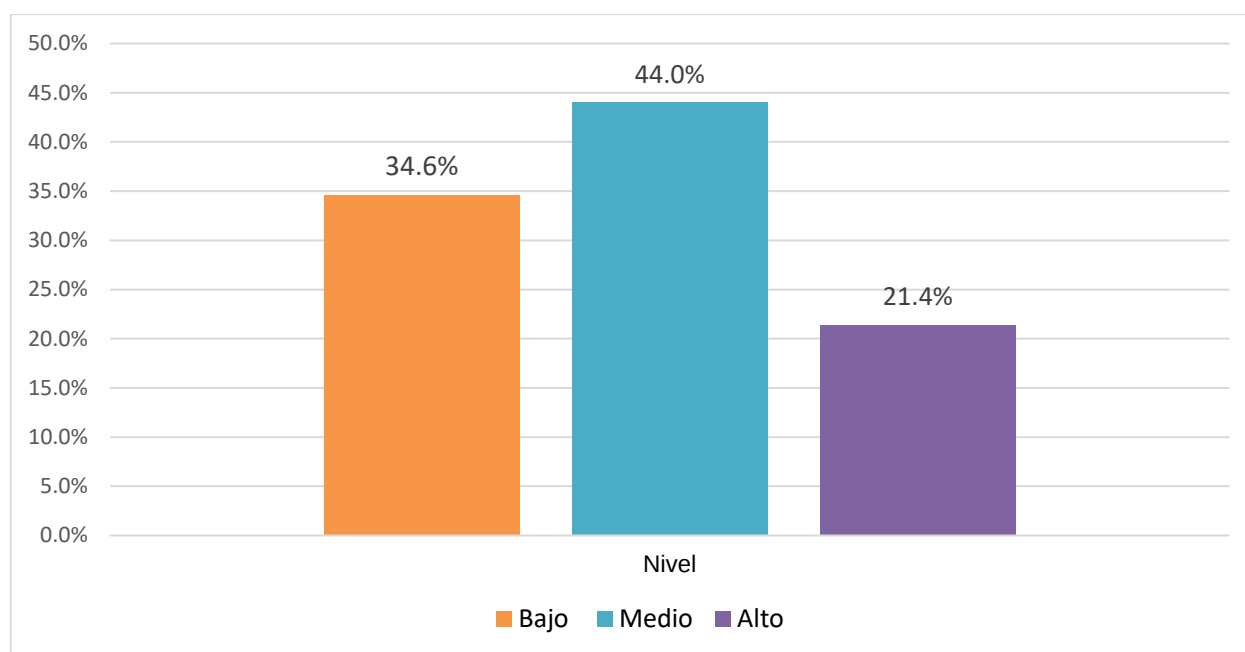
Resultados de generales de la gestión estratégica del director

Factor educativo	fi	%
Bajo	55	34.6
Medio	70	44.0
Alto	34	21.4
Total	159	100.0

Nota. Según ítems del instrumento.

Figura 4

Resultados de generales de la gestión estratégica del director



Nota. Tabla 6.

INTERPRETACIÓN

El nivel de gestión estratégica de los directores parece estar más preocupado por garantizar la ejecución sistemática de acciones de gestión que por las acciones de gestión en sí mismas, ya que el 44% de los docentes (70 de 160 docentes



encuestados) consideran las acciones de gestión aceptables, aunque con restricciones en cuanto a la sistematicidad y el alcance.

Otro 34,6% de los docentes, que suman 55 docentes, no están de acuerdo y ofrecen un bajo nivel de aceptación de la gestión que se practica. Esto sugiere que aún muchos docentes perciben fallas en la gestión en las áreas de planificación, provisión de apoyo pedagógico y gestión del personal.

Menos de una cuarta parte de un docente (34 docentes, 21,4% de los docentes encuestados) consideran que el nivel de gestión es alto, y como resultado, pocos docentes reconocen la existencia de una gestión integrada y alineada que tenga un enfoque integral en la mejora del proceso educativo.

Por esta razón, los resultados muestran que la gestión estratégica del director aún tiene un largo camino por recorrer, especialmente en la construcción de procesos de apoyo a la gestión pedagógica y del personal para poder mejorar de un nivel moderado a uno alto de gestión.



Tabla 7

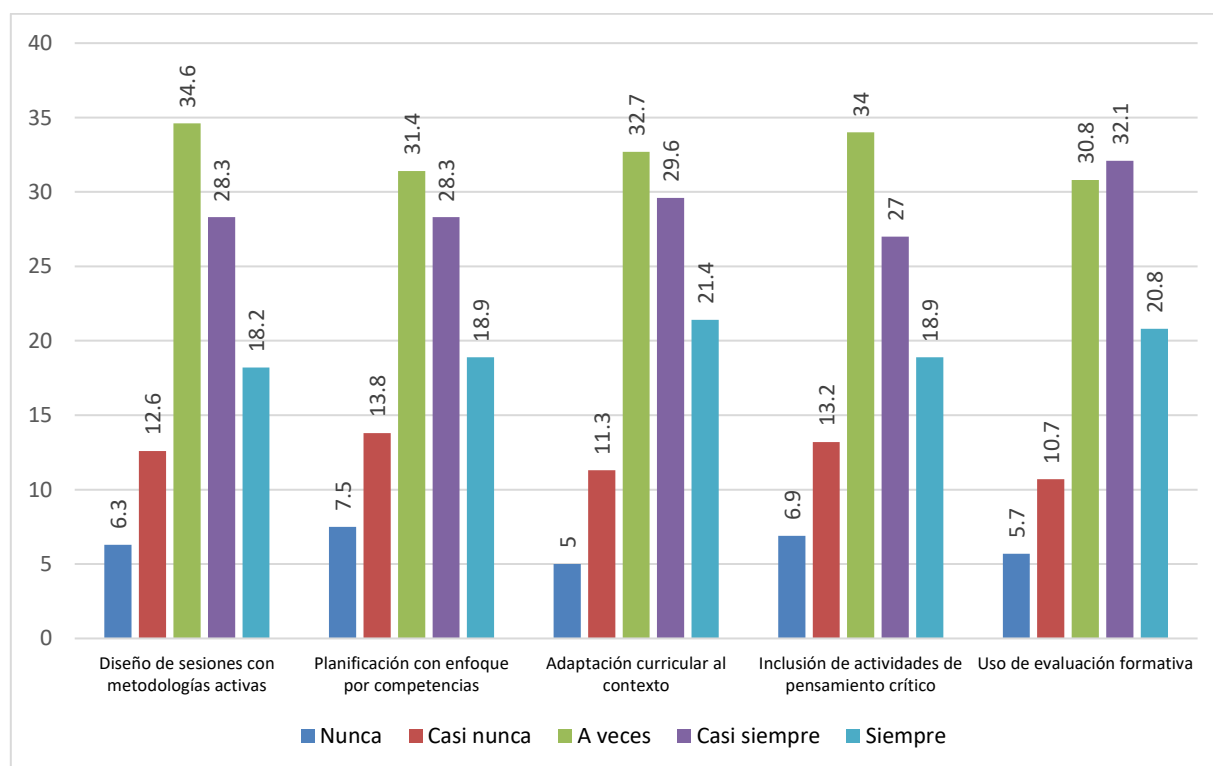
Resultados de la dimensión planificación pedagógica innovadora

Escalas	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Diseño de sesiones con metodologías activas	10	6.3	20	12.6	55	34.6	45	28.3	29	18.2
Planificación con enfoque por competencias	12	7.5	22	13.8	50	31.4	45	28.3	30	18.9
Adaptación curricular al contexto	8	5.0	18	11.3	52	32.7	47	29.6	34	21.4
Inclusión de actividades de pensamiento crítico	11	6.9	21	13.2	54	34.0	43	27.0	30	18.9
Uso de evaluación formativa	9	5.7	17	10.7	49	30.8	51	32.1	33	20.8

Nota. Según ítems del instrumento.

Figura 5

Resultados de la dimensión planificación pedagógica innovadora



Nota. Tabla 7.



INTERPRETACIÓN

La información recopilada demuestra que el proceso de planificación pedagógica innovadora está teniendo lugar a un nivel intermedio porque es evidente en los diferentes indicadores que la categoría "A veces" contiene el porcentaje más alto de respuestas, que varía del 30.8% al 34.6%. Esto indica que algunos docentes están iniciando la inclusión de aspectos innovadores en su planificación, sin embargo, estas prácticas aún no están arraigadas en su rutina de planificación.

Asimismo, el total de las categorías "Casi siempre" y "Siempre" en su mayoría representan cerca o más del 45% para el resto de los indicadores. Esto sugiere que hay un impulso evidente, sin embargo, aún no es suficiente para consolidar una cultura innovadora en la planificación pedagógica.

Por el contrario, las categorías "Nunca" y "Raramente", que son marginales, muestran que algunos docentes todavía enfrentan desafíos en cuanto a practicar la integración de pedagogías activas, la contextualización curricular y la evaluación formativa de su práctica.

El 34.6% de los docentes respondió que para el indicador "Diseño de sesiones con metodologías activas" lo hace "A veces", mientras que el 46.5% lo hace con mayor frecuencia en ese mismo nivel, con un 28.3% indicando que lo hacen "Casi siempre" y un 18.2% diciendo que lo hacen "Siempre". Aunque hay evidencia de progreso en la implementación de metodologías activas, aún no alcanza el nivel deseado de coherencia.



De los docentes encuestados para la planificación con un enfoque por competencias, el 31.4% se encuentra en el nivel "A veces" y el 47.2% en los niveles "Casi siempre" y "Siempre", lo que indica que aunque se incluye un enfoque por competencias en la planificación, todavía requiere mayor consolidación y un nivel más alto de coherencia pedagógica.

En cuanto a la adaptación curricular al contexto, el 32.7% de los docentes dice que lo hace "A veces", mientras que el 51.0% lo hace de forma más regular, en los niveles "Casi siempre" y "Siempre". Este resultado muestra que la contextualización del currículo no está generalizada, sin embargo, hay algunos docentes que muestran signos positivos en ese sentido.

Respecto a la intención y aplicación de habilidades de pensamiento de alta calidad de forma intermitente, el 34.0% cita "A veces" mientras que el 45.9% se encuentra entre "Casi siempre" y "Siempre".

Por último, en cuanto al "Uso de evaluación formativa", la mayoría se encuentra en "Casi siempre" (32.1%) con el siguiente mayor porcentaje en "A veces" (30.8%). Esto muestra alguna presencia de retroalimentación y evaluación formativa en la enseñanza, pero no de manera totalmente sistemática.



Tabla 8

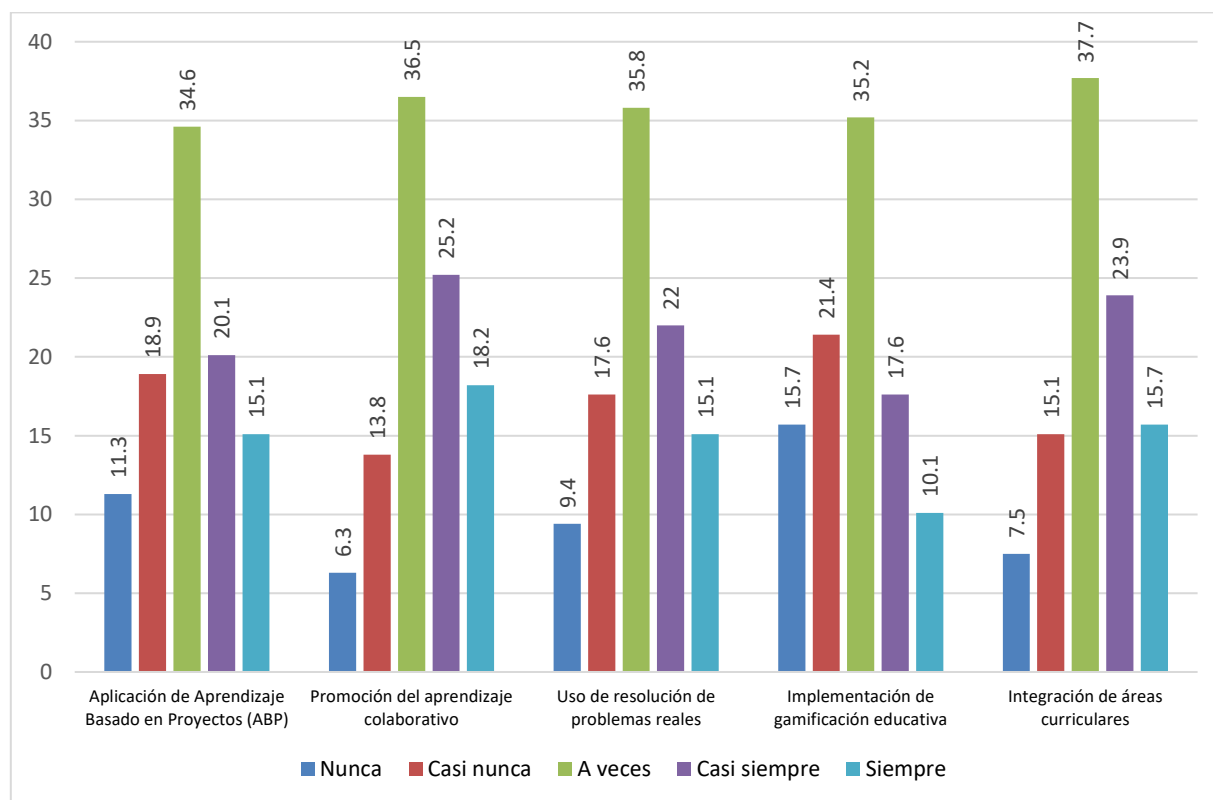
Resultados de la dimensión uso de estrategias didácticas innovadoras

Escalas	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Aplicación de Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP)	18	11.3	30	18.9	55	34.6	32	20.1	24	15.1
Promoción del aprendizaje colaborativo	10	6.3	22	13.8	58	36.5	40	25.2	29	18.2
Uso de resolución de problemas reales	15	9.4	28	17.6	57	35.8	35	22.0	24	15.1
Implementación de gamificación educativa	25	15.7	34	21.4	56	35.2	28	17.6	16	10.1
Integración de áreas curriculares	12	7.5	24	15.1	60	37.7	38	23.9	25	15.7

Nota. Según ítems del instrumento.

Figura 6

Resultados de la dimensión uso de estrategias didácticas innovadoras



Nota. Tabla 8.



INTERPRETACIÓN

Los resultados indican que el empleo de estrategias didácticas innovadoras se encuentra principalmente en una etapa intermedia porque el porcentaje más alto de respuestas en todos los indicadores está concentrado en la categoría "A veces", con valores que oscilan entre 34.6% y 37.7%. Esta es la razón por la cual, por más que los profesores incorporen estrategias innovadoras, estas no se llevan a la práctica de forma sistemática o permanente.

Un análisis similar podría ubicarse entre el 27.7% y el 43.4% para "Casi siempre" y "Siempre" lo que reflejaría un esfuerzo para incorporar metodologías activas, aunque no para desarrollar una práctica pedagógica innovadora, que es lo que se necesita.

Por otro lado, consider otros resultados donde se ubicaron en las categorías "Nunca" y "Casi nunca" que consisten en una alta proporción donde se presentan desde el irrelevante hasta el escaso, dado que muchos docentes no integran de manera periódica y consistente estrategias innovadoras en la enseñanza y el aprendizaje.

En cuanto a la práctica de Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), el 34.6% de los docentes se encuentra en el nivel de "A veces" y el 35.2% de los docentes se encuentra en los niveles de "Casi siempre" y "Siempre". La aplicación del ABP presenta un desarrollo inconsistente y es un claro desarrollo en los procesos.

En la promoción del Aprendizaje Colaborativo, el 36,5 % está en el nivel de "algunas veces", mientras que el 43,4 % está en "Prácticamente siempre" y "siempre".



Al analizar las actividades, parece que el trabajo colaborativo se realiza de manera no sistemática.

El uso de la resolución de problemas reales, donde el 35,8% lo calificó como "a veces", mientras que el 37,1% como "prácticamente siempre" y "siempre", muestra que los docentes sí presentan problemas, pero no de manera sistemática.

En cuanto a la implementación de la gamificación educativa, el 35,2% dijo "a veces" mientras que el 27,7% dijo con mayor frecuencia ("prácticamente siempre" y "siempre"). Esto indica, en el caso de quienes se autorreferencian como "nunca" y "casi nunca" (37,1%), que el uso de mecánicas de juego en el aula plantea mayores dificultades y, por lo tanto, los encuestados permanecen en un nivel más básico.

Finalmente, para la Integración de áreas curriculares, el 37.7% se encuentra en "A veces", y el 39.6% en "Casi siempre" y "Siempre." Esto evidencia una tendencia positiva hacia la interdisciplinariedad, aunque aún no es una característica común en todas las prácticas docentes.

Tabla 9

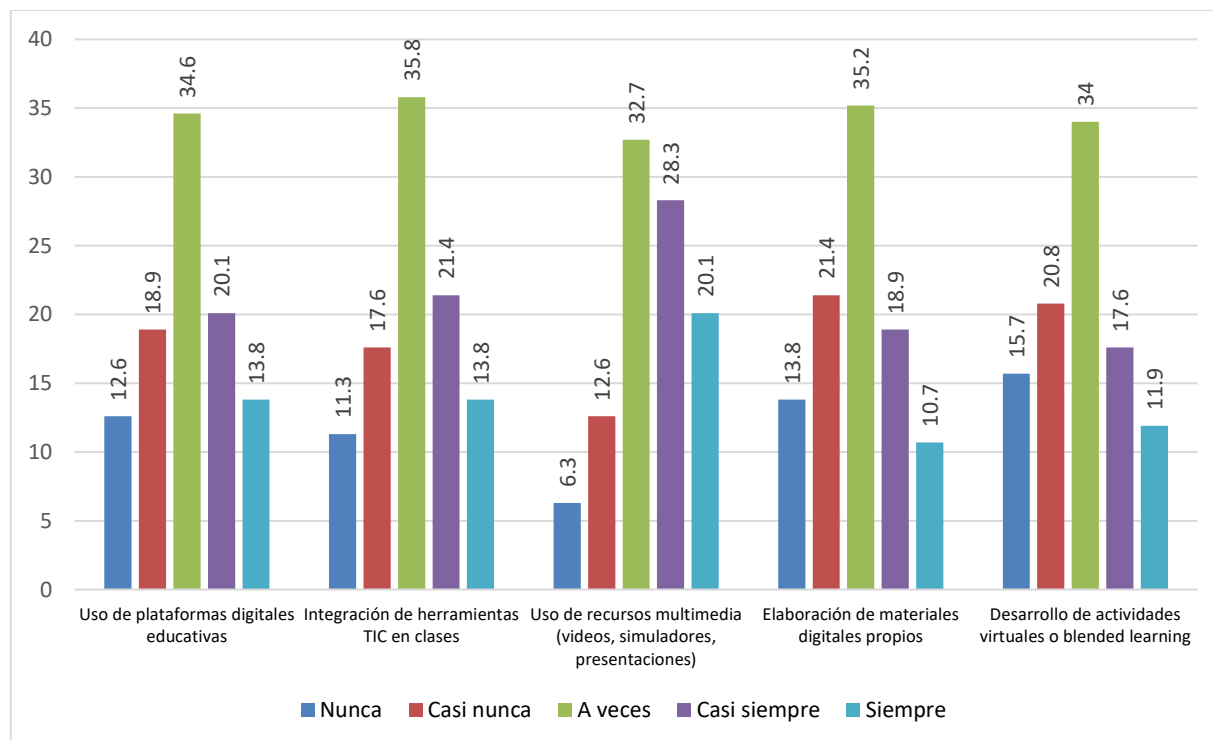
Resultados de la dimensión uso de recursos tecnológicos en el aula

Escalas	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Uso de plataformas digitales educativas	20	12.6	30	18.9	55	34.6	32	20.1	22	13.8
Integración de herramientas TIC en clases	18	11.3	28	17.6	57	35.8	34	21.4	22	13.8
Uso de recursos multimedia (videos, simuladores, presentaciones)	10	6.3	20	12.6	52	32.7	45	28.3	32	20.1
Elaboración de materiales digitales propios	22	13.8	34	21.4	56	35.2	30	18.9	17	10.7
Desarrollo de actividades virtuales o blended learning	25	15.7	33	20.8	54	34.0	28	17.6	19	11.9

Nota. Según ítems del instrumento.

Figura 7

Resultados de la dimensión uso de recursos tecnológicos en el aula



Nota. Tabla 9.



INTERPRETACIÓN

Los resultados revelan que los recursos tecnológicos en las aulas se encuentran principalmente en la etapa intermedia, como en todos los indicadores. La mayoría muestra el porcentaje en la categoría "A veces", que oscila entre el 32,7 % y el 35,8 %. Esto implica que los docentes utilizan al menos en cierta medida las herramientas tecnológicas disponibles en su práctica docente, aunque todavía de manera irregular y no completamente sistemática.

Además, la suma de las categorías "Casi siempre" y "Siempre" oscila entre el 28,3 % y el 48,4 %. Esto muestra avances en el uso de las TIC y recursos digitales, aunque todavía no es suficiente para ofrecer una práctica docente altamente tecnológica en todas las aulas.

Además, los niveles de "Nunca" y "Casi nunca" combinados, junto a la mayoría de los indicadores, superan el 25 %, lo que significa que una cantidad significativa de docentes todavía tiene problemas en cuanto a la disponibilidad, formación y/o accesibilidad a los medios tecnológicos.

En la categoría de "Plataformas educativas digitales", el 34.6% de los docentes declaró que las utiliza "A veces", y el 33.9% afirmó que las utiliza por encima de eso (en las modalidades "Casi siempre" y "Siempre").

Esto muestra que el uso de plataformas como Classroom, Moodle, etc., todavía está en un nivel parcial.

En el apartado "Integración de herramientas TIC en las clases", el 35,8 % está en "A veces" y el 35,2 % en "Casi siempre" y "Siempre". Esto indica que la



incorporación de tecnologías en las sesiones de aprendizaje está en proceso de consolidación, aunque hay variaciones de un docente a otro.

En el apartado "Uso de recursos multimedia", se obtiene un resultado más positivo, donde el 48,4 % de los docentes está en "Casi siempre" y "Siempre". Esto demuestra que los docentes tienden a usar materiales audiovisuales en el aula y que es el recurso tecnológico más utilizado.

Las respuestas del cuestionario para "Elaboración de materiales digitales propios" muestran que el 35,2 % dijo "A veces" y el 35,2 % dijo "Nunca" o "Casi nunca". Esto sugiere que los docentes todavía tienen una producción limitada de recursos digitales y que es necesario brindarles mayor apoyo en capacitación.

Por último, para el indicador "Desarrollo de actividades de aprendizaje virtual o semipresencial", el 34,0 % dijo que lo hace "A veces", mientras que solo el 29,5 % lo hace con más frecuencia, "Casi siempre" y "Siempre". Este resultado muestra que la enseñanza semipresencial o virtual aún no se ha integrado completamente en la práctica docente regular.

Tabla 10

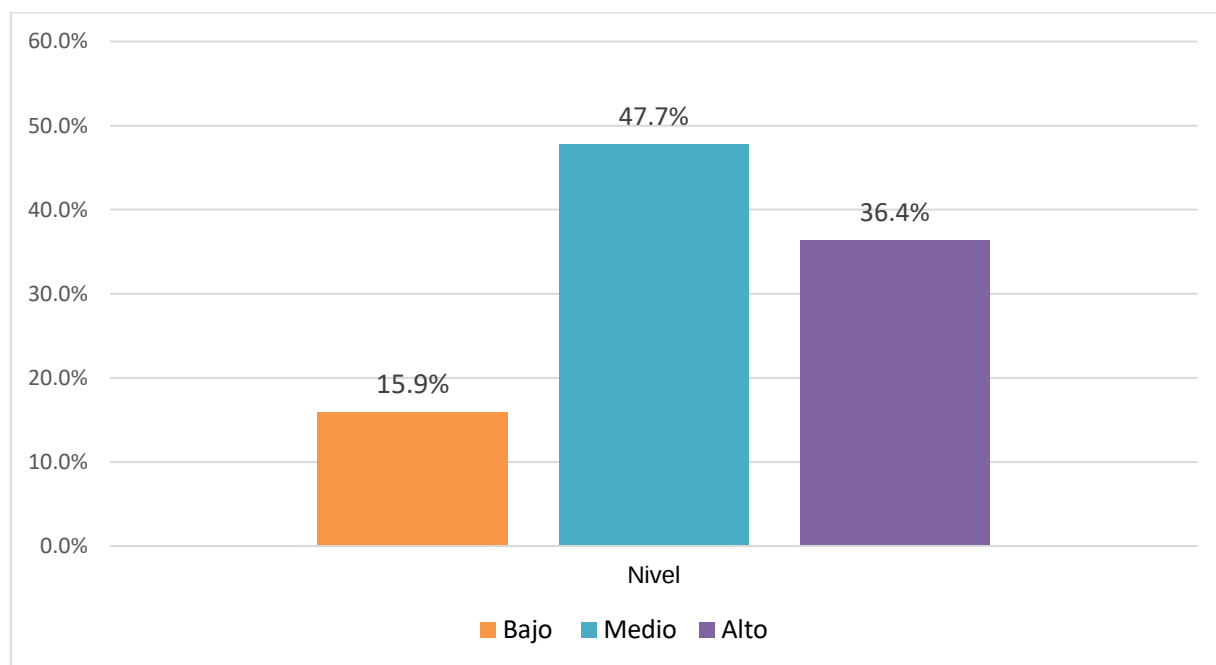
Resultados de generales del fomento a la innovación pedagógica docente

Factor educativo	fi	%
Bajo	35	15.91
Medio	105	47.73
Alto	80	36.36
Total	220	100.0 %

Nota. Según ítems del instrumento.

Figura 8

Resultados de generales del fomento a la innovación pedagógica docente



Nota. Tabla 10.

INTERPRETACIÓN

La promoción de la innovación pedagógica entre los docentes se realiza principalmente a nivel intermedio, ya que el 47,2 % (75 docentes) cree que las



innovaciones en su trabajo pedagógico están desarrolladas de manera aceptable; por lo tanto, aún existen restricciones en su facilidad de aplicación sistemática y sostenida.

En segundo lugar, el 31,4 % (50 docentes) detecta la innovación pedagógica en un nivel bajo, lo que significa que una cantidad considerable de docentes aún tiene dificultades para integrar estrategias activas, enfoques didácticos innovadores y ayudas tecnológicas de manera regular en su labor educativa.

Solo el 21,4 % (34 docentes) considera que la promoción de la innovación pedagógica está en un nivel alto, lo que indica que solo un pequeño grupo ha logrado desarrollar prácticas pedagógicas innovadoras suficientes que están alineadas y son coherentes con las prácticas contemporáneas de enseñanza y aprendizaje apropiadas.

CORRELACIÓN DE VARIABLES – INFERENCIAL

Tabla 11

Nivel de correlación

Correlación positiva
+0,10=Muy débil
+0,25=Débil
+0,50=Media
+0,75=Fuerte
+1,00=Perfecta
0,00 = SIN CORRELACIÓN
Correlación negativa
-1,00=Perfecta
-0,90=Muy fuerte
-0,75=Fuerte
-0,50=Media
-0,25=Débil
-0,10=Muy débil
Nota. Según coeficiente de Spearman

Tabla 12

Prueba de normalidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión estratégica del director	,140	159	,024**	,974	159	,713***
Fomento a la innovación pedagógica docente	,165	159	,014*	,985	159	,424**

Nota. SPSS.v25

INTERPRETACIÓN: Según el método de Kolmogorov-Smirnov. los resultados p-valor son: 0,024 y 0,014, ambos por debajo del nivel alfa de 0, 05.



HIPÓTESIS GENERAL

1. Planteamiento de hipótesis

- **Hipótesis nula (H_0):** No existe relación significativa entre las variables.
- **Hipótesis alterna (H_1):** Existe relación significativa entre las variables.

2. Valor del Alfa

- $\alpha = 0.05$

3. Coeficiente estadístico a utilizar

- Rho Spearman

4. Criterio de decisión:

- Si $p\text{-valor} < 0.05$ (rechazar H_0); y
- Si $p\text{-valor} \geq 0.05$ (aceptar H_0).

Hipótesis nula: No existe relación significativa entre la gestión estratégica del director y el fomento a la innovación pedagógica docente en las instituciones educativas secundarias del distrito de Ayaviri, 2025.

Hipótesis alterna: Existe relación significativa entre la gestión estratégica del director y el fomento a la innovación pedagógica docente en las instituciones educativas secundarias del distrito de Ayaviri, 2025.

Tabla 13

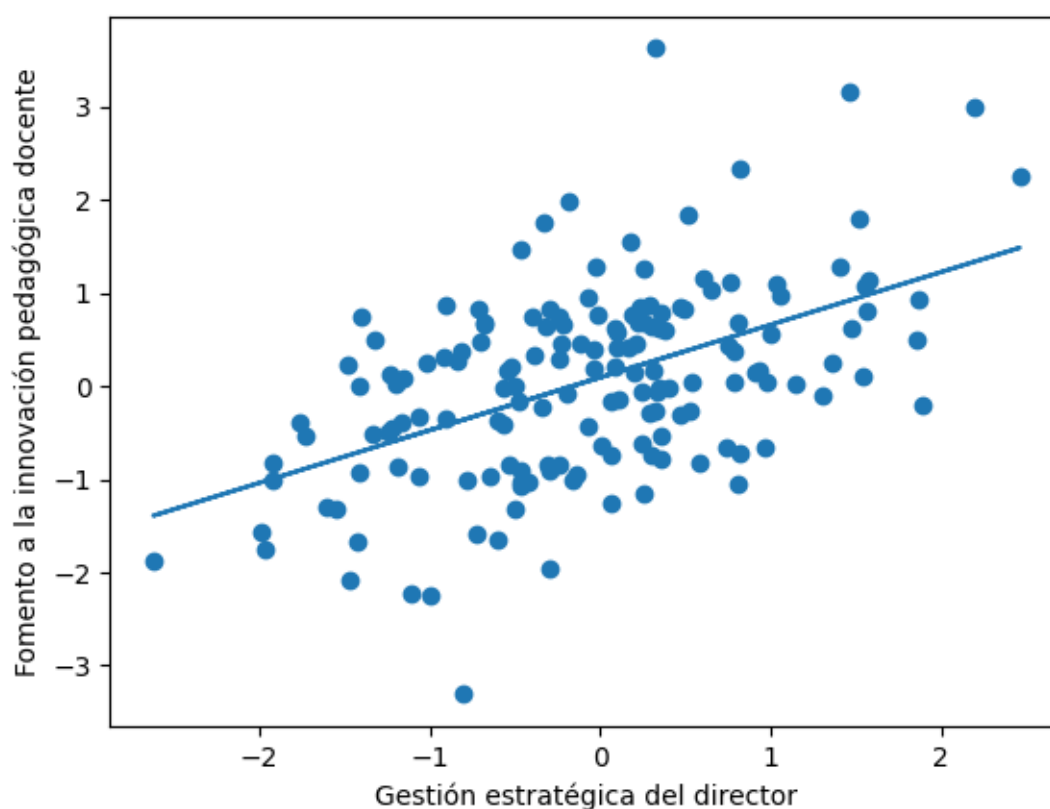
Correlación gestión estratégica del director y el fomento a la innovación pedagógica docente

			Gestión estratégica del director	Fomento a la innovación pedagógica docente
Rho Spearman	Gestión estratégica del director	Coeficiente de correlación	1.000	0.49
		Sig. (bilateral)	-	0.002
		N	159	159
	Fomento a la innovación pedagógica docente	Coeficiente de correlación	0.49	1.000
		Sig. (bilateral)	0.002	-
		N	159	159

Nota. SPSS.v25

Figura 9

Diagrama de dispersión gestión estratégica y la innovación pedagógica



Nota. Tabla 13



INTERPRETACIÓN: El análisis correlacional reveló una relación positiva y significativa entre la gestión estratégica del director y el avance de la innovación pedagógica de los docentes en el nivel de educación secundaria en el distrito de Ayaviri, 2025. Se observó una correlación de Rho de Spearman = 0.49, que se correlaciona moderada y positivamente con las dos variables en cuestión.

Por lo general, los resultados muestran que, mejorando la gestión estratégica de un director, que se puede articular mediante una planificación institucional, apoyo pedagógico y desarrollo profesional, también se mejora la innovación en la práctica docente. En un liderazgo de dirección estructural, participativo y orientado al mejoramiento, los docentes muestran una mayor predisposición para utilizar metodologías pedagógicas activas, técnicas de enseñanza innovadoras, e incorporar tecnología en su enseñanza. El valor $p=0.002$) se acepta la hipótesis alternativa (H_1).

Considerando el campo de la gestión educativa y la pedagogía, el rol directivo del director es fundamental para construir el ambiente necesario para fomentar prácticas educativas innovadoras. Se practica la gestión integral de prácticas pedagógicas creativas, relevantes y centradas en el estudiante, junto con una gestión constructiva y estratégica de la pedagogía de apoyo y colaborativa, así como del desarrollo profesional de los docentes. En resumen, los hallazgos pueden sintetizarse para afirmar que la gestión estratégica del director es fundamental para la pluralidad de la innovación pedagógica en la enseñanza en los colegios secundarios del distrito de Ayaviri, y subraya la importancia de fortalecer el liderazgo pedagógico como medio para mejorar la calidad de la educación.



HIPÓTESIS ESPECIFICA 1

5. Planteamiento de hipótesis

- **Hipótesis nula (H_0):** No existe relación significativa entre las variables.
- **Hipótesis alterna (H_1):** Existe relación significativa entre las variables.

6. Valor del Alfa

- $\alpha = 0.05$

7. Coeficiente estadístico a utilizar

- Rho Spearman

8. Criterio de decisión:

- Si $p\text{-valor} < 0.05$ (rechazar H_0); y
- Si $p\text{-valor} \geq 0.05$ (aceptar H_0).

Hipótesis nula: No existe relación significativa entre la gestión de condiciones para el aprendizaje del director y el fomento a la innovación pedagógica docente.

Hipótesis alterna: Existe relación significativa entre la gestión de condiciones para el aprendizaje del director y el fomento a la innovación pedagógica docente.

Tabla 14

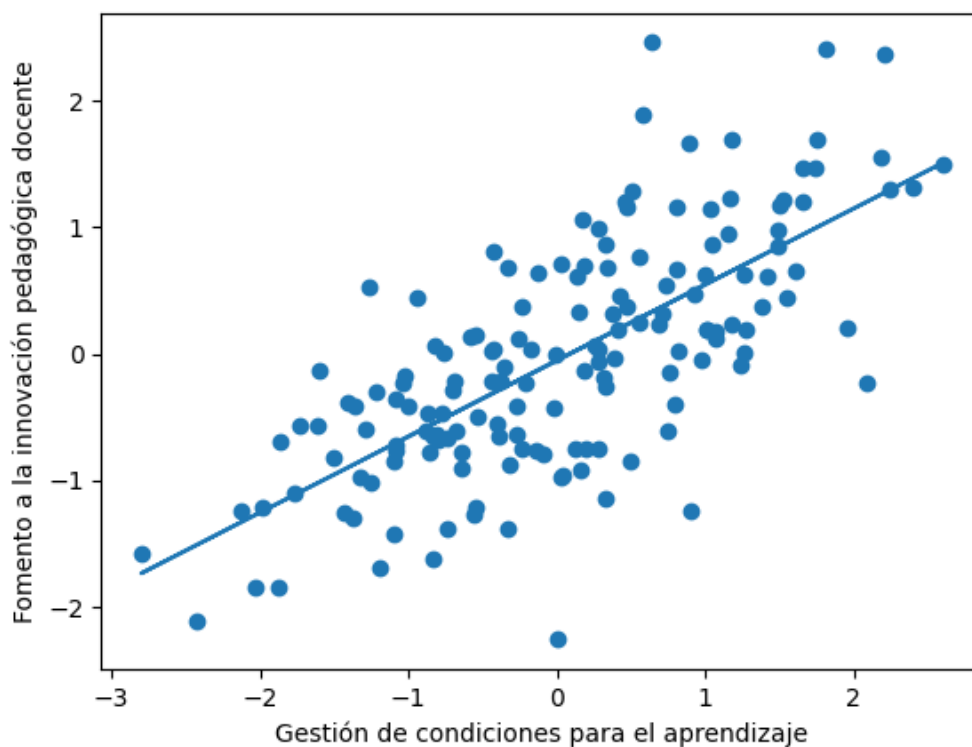
Correlación de gestión de condiciones para el aprendizaje del director y el fomento a la innovación pedagógica docente

			Gestión de condiciones para el aprendizaje del director	Fomento a la innovación pedagógica docente
Rho Spearman	Gestión de condiciones para el aprendizaje del director	Coeficiente de correlación	1.000	0.61
		Sig. (bilateral)	-	0.001
		N	159	159
	Fomento a la innovación pedagógica docente	Coeficiente de correlación	0.61	1.000
		Sig. (bilateral)	0.001	-
		N	159	159

Nota. SPSS.v25

Figura 10

Diagrama de dispersión gestión para el aprendizaje y la innovación pedagógica



Nota. Tabla 14



INTERPRETACIÓN:

Los resultados del análisis correlacional demuestran una relación positiva y significativa entre la gestión de las condiciones para el aprendizaje del director y la promoción de la innovación pedagógica entre los docentes. El coeficiente de correlación de Spearman obtenido es $Rho = 0.61$, lo que se clasifica como una relación positiva fuerte entre ambas variables.

Este valor significa que cuando el director fortalece las condiciones de aprendizaje institucional y pedagógico (mediante planificación participativa, organización del trabajo escolar, dotación de recursos de manera oportuna y promoción de un ambiente institucional adecuado), los docentes, en promedio, tienden a innovar con mayor frecuencia en las prácticas pedagógicas que implementan en sus aulas. Esto implica que la existencia de un entorno escolar organizado con recursos suficientes se correlaciona directamente con la disposición de los docentes a utilizar metodologías activas, estrategias didácticas innovadoras y TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

De manera similar, se calculó un valor p de 0.001, que es menor que el umbral de importancia ($\alpha = 0,05$), permitiendo al investigador hacer conclusiones de significancia y confirmar posteriormente la hipótesis alternativa (H_1) en la cual las correlaciones de las observaciones son relevantes para el estudio de investigación y no se deben a ocurrencias aleatorias.



HIPÓTESIS ESPECIFICA 2

9. Planteamiento de hipótesis

- **Hipótesis nula (H_0):** No existe relación significativa entre las variables.
- **Hipótesis alterna (H_1):** Existe relación significativa entre las variables.

10. Valor del Alfa

- $\alpha = 0.05$

11. Coeficiente estadístico a utilizar

- Rho Spearman

12. Criterio de decisión:

- Si $p\text{-valor} < 0.05$ (rechazar H_0); y
- Si $p\text{-valor} \geq 0.05$ (aceptar H_0).

Hipótesis nula: No existe relación significativa entre el acompañamiento y monitoreo pedagógico del director y el fomento a la innovación pedagógica docente.

Hipótesis alterna: Existe relación significativa entre el acompañamiento y monitoreo pedagógico del director y el fomento a la innovación pedagógica docente.

Tabla 15

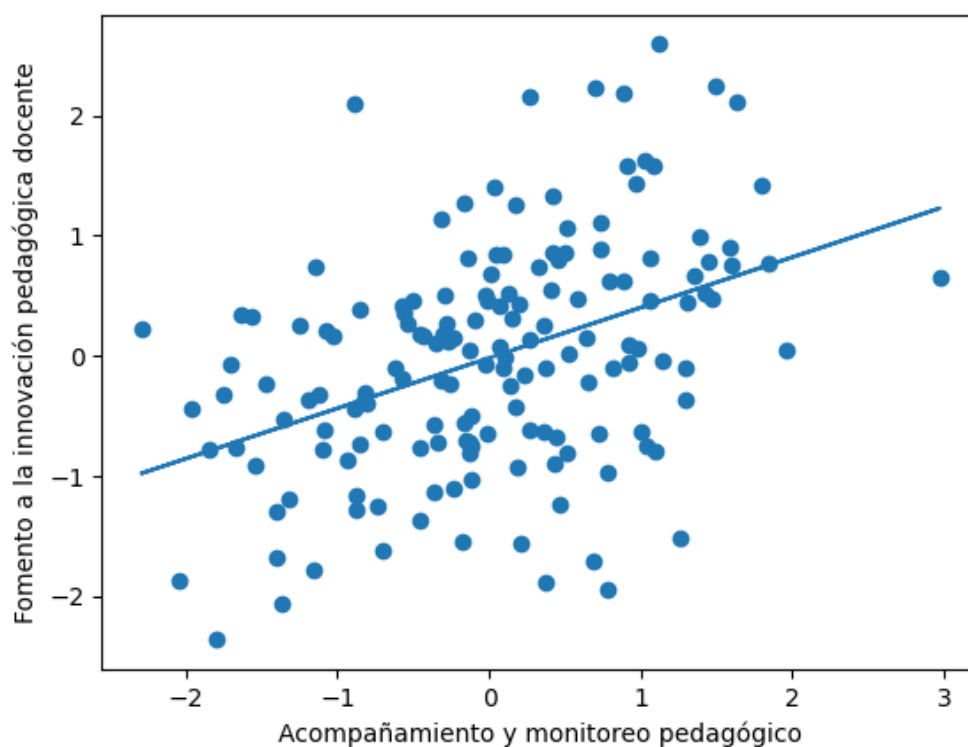
Correlación acompañamiento y monitoreo pedagógico del director y el fomento a la innovación pedagógica docente

			Acompañamiento y monitoreo pedagógico del director	Fomento a la innovación pedagógica docente
Rho Spearman	Acompañamiento y monitoreo pedagógico del director	Coeficiente de correlación	1.000	0.47
		Sig. (bilateral)	-	0.004
		N	159	159
	Fomento a la innovación pedagógica docente	Coeficiente de correlación	0.47	1.000
		Sig. (bilateral)	0.004	-
		N	159	159

Nota. SPSS.v25

Figura 11

Diagrama de dispersión acompañamiento pedagógico y la innovación pedagógica



Nota. Tabla 15



INTERPRETACIÓN:

Los resultados del análisis correlacional muestran que existe una relación positiva y significativa entre el acompañamiento pedagógico y el seguimiento del director y la promoción de la innovación pedagógica entre docentes. El coeficiente de correlación de Spearman obtenido $Rho=0.47$; esto se explica como una relación positiva y moderada entre ambas variables.

Este valor muestra que, cuanto más y mejor realiza el director acciones de acompañamiento pedagógico y seguimiento (por ejemplo, visitas a clases, observaciones de prácticas docentes, retroalimentación formativa y seguimiento de acuerdos pedagógicos), más fortalecen los docentes las prácticas de innovación pedagógica en el aula.

Además, obtuvimos el valor de significancia como $p = 0.004$. El valor es inferior al valor de corte para la significancia que adoptamos ($\alpha = 0.05$). Por lo tanto, podemos rechazar la hipótesis nula (H_0). Esto nos lleva a aceptar la hipótesis alternativa (H_1). Básicamente, esto nos dice que el evento es estadísticamente significativo y no solo por casualidad.

Ya se ha mencionado que la orientación y el apoyo de los directores ha tenido un impacto positivo en las prácticas innovadoras en la pedagogía de enseñanza y aprendizaje. Por tanto, es un requisito previo para mejorar la calidad de la educación que los directores de las escuelas secundarias del distrito de Ayaviri participen en estas prácticas.



HIPÓTESIS ESPECIFICA 3

13. Planteamiento de hipótesis

- **Hipótesis nula (H_0):** No existe relación significativa entre las variables.
- **Hipótesis alterna (H_1):** Existe relación significativa entre las variables.

14. Valor del Alfa

- $\alpha = 0.05$

15. Coeficiente estadístico a utilizar

- Rho Spearman

16. Criterio de decisión:

- Si $p\text{-valor} < 0.05$ (rechazar H_0); y
- Si $p\text{-valor} \geq 0.05$ (aceptar H_0).

Hipótesis nula: No existe significativa entre el desarrollo profesional docente promovido por el director y el fomento a la innovación pedagógica docente.

Hipótesis alterna: Existe relación significativa entre el desarrollo profesional docente promovido por el director y el fomento a la innovación pedagógica docente.

Tabla 16

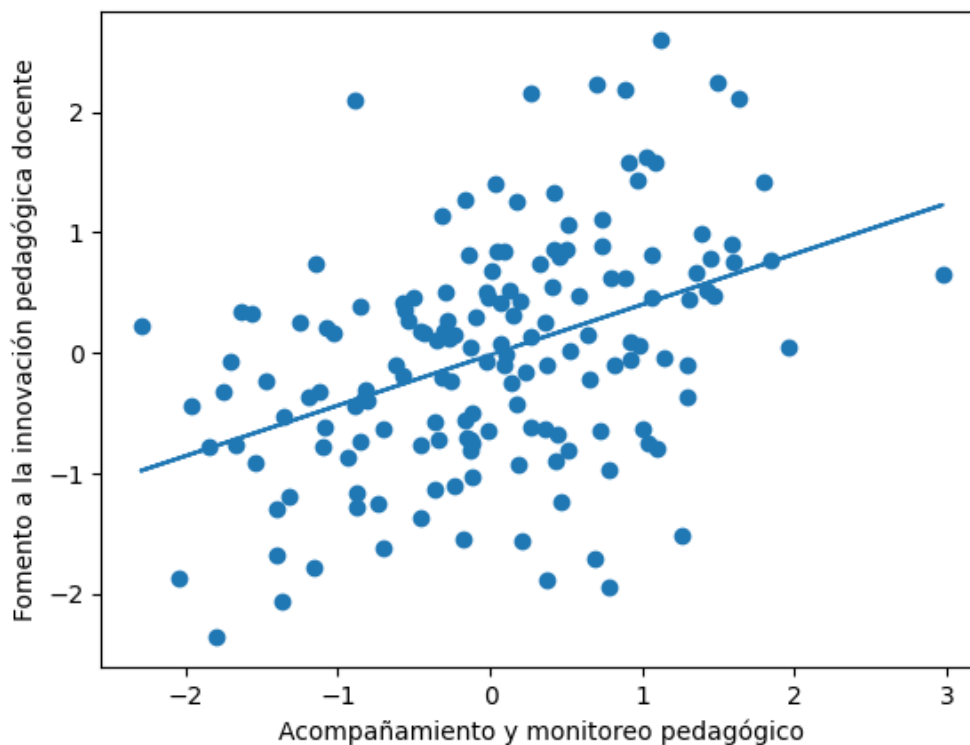
Correlación desarrollo profesional docente promovido por el director y el fomento a la innovación pedagógica docente

			Desarrollo profesional docente promovido por el director	Fomento a la innovación pedagógica docente
Rho Spearman	Desarrollo profesional docente promovido por el director	Coeficiente de correlación	1.000	0.28
		Sig. (bilateral)	-	0.003
		N	159	159
	Fomento a la innovación pedagógica docente	Coeficiente de correlación	0.28	1.000
		Sig. (bilateral)	0.003	-
		N	159	159

Nota. SPSS.v25

Figura 12

Diagrama de dispersión desarrollo profesional docente y la innovación pedagógica



Nota. Tabla 16



INTERPRETACIÓN:

El análisis correlacional indica que existe una correlación positiva y significativa. El coeficiente de correlación de Spearman fue $Rho = 0.28$, lo que implica una correlación positiva débil entre las dos variables.

Además, el valor p calculado fue $p = 0.003$, que es menor al nivel de significancia que se determinó ($\alpha = 0.05$). Este resultado permite el rechazo de la hipótesis nula (H_0) y la aceptación de la hipótesis alternativa (H_1), de modo que se constata que la relación que se presenta es estadísticamente significativa y que no se debe al azar.

Es decir, la débil correlación también se debe a que un buen número de docentes, incluso cuando han recibido capacitación y han formado parte de grupos de reflexión, todavía encuentran barreras para innovar, como la ausencia de medios tecnológicos, excesivo trabajo administrativo, la falta de tiempo para planificar o la carencia de apoyo constante por parte de la institución.

Los resultados nos llevan a concluir que el desarrollo profesional que ofrece el director es, débilmente, significativo en relación con la promoción de la innovación pedagógica de los docentes. Por lo tanto, es fundamental fortalecer las iniciativas de formación docente y alinearlas con recursos pedagógicos y administrativos que sean mejorados.

4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados indican una correlación positiva moderada entre la gestión



estratégica del director y la promoción de la innovación pedagógica entre los docentes ($Rho = 0,49$; $p = 0,002$). Este resultado está alineado con el Marco de Buen Desempeño para el Líder Escolar que establece que el liderazgo pedagógico enfocado en el aprendizaje se trata de planificar, apoyar y la mejora organizativa constructiva de las prácticas de enseñanza.

La predominancia de niveles medios en ambas variables (gestión escolar e innovación pedagógica) implica que aún hay liderazgo y innovación actitudinal y conductual por integrar completamente. Esto es consistente con investigaciones globales que documentan que el liderazgo escolar crea las condiciones para que los docentes avancen en su práctica, aunque el grado de avance depende del alineamiento organizacional y del contexto.

En estudios recientes realizados a nivel internacional, la innovación en liderazgo escolar y docencia se han influenciado mutuamente de manera positiva. Según Liderazgo e innovación en la enseñanza, hay evidencia de un impacto del liderazgo en el comportamiento innovador de los docentes, mediado por algunos constituyentes, como la autoeficacia. Además, el informe GEM de la UNESCO dice que los líderes educativos fomentan una cultura de colaboración, apoyo e innovación en el desarrollo profesional, y esto conduce a mejores resultados de aprendizaje para los estudiantes.

Al analizar los datos en el año 2025, se encontró una correlación positiva entre el liderazgo escolar y la práctica docente, demostrando que una buena administración y gestión escolar promueve un mejor clima escolar que se traduce en mejores prácticas pedagógicas. De manera similar, el liderazgo escolar y la gestión escolar han



sido correlacionados positivamente con la mejora de la práctica docente y la innovación a través de la retroalimentación y la colaboración.

En la perspectiva local o regional, un estudio realizado en Puno ha asociado con éxito la gestión escolar con el rendimiento, la motivación y la práctica institucional de los docentes, lo que sustenta el impacto del rol del director en la dinámica pedagógica de la región, para los objetivos de mejora e innovación de los docentes. La evidencia transversal enfatiza que la relación media de Ayaviri (2025) es real, e indica la necesidad de reforzar la práctica de liderazgo para mejorar su correlación con la innovación pedagógica.

Analizar la relación entre la gestión de condiciones para el aprendizaje y el fomento a la innovación pedagógica docente.

La relación entre gestionar las condiciones de aprendizaje y promover la innovación en la enseñanza es muy fuerte ($Rho = 0.61$; $p = 0.001$). La descripción más extensa indica que los directores que cumplen las condiciones de la escuela (planificación, organización, recursos, clima escolar) fomentan de manera significativa las prácticas docentes innovadoras. Vemos apoyo a esto en MBDDir, cuya investigación considera que la "organización" en las escuelas es un punto central del liderazgo docente, garantizando condiciones que influyen en la enseñanza y el aprendizaje.

A nivel global, la investigación de la UNESCO afirma que ejercer liderazgo crea un espacio donde los docentes pueden avanzar y aprender (organización, apoyo, participación e incluso marco).



Liderazgo e innovación recientes subrayan que -en una cultura escolar menos formal y más flexible en relación con tiempo, recursos, y coordinación- y con desarrollo de capacidades docentes en paralelo, se da una innovación más marcada.

A nivel local y regional, la investigación que involucra UGEL y las regiones del sur demuestra que los aspectos de liderazgo y gestión influyen en el desempeño docente. Esto es principalmente el caso cuando hay recursos estructurados y las escuelas organizadas son capaces de implementar diferentes prácticas innovadoras. Por lo tanto, la posible ausencia de condiciones habilitantes institucionales para apoyar la innovación docente se refleja en un hallazgo fuerte de HE1.

Los resultados muestran una correlación positiva moderada entre el acompañamiento/monitoreo pedagógico y la innovación docente ($Rho = 0,47$; $p = 0,004$). Esto permite afirmar que, aunque no de manera excluyente, el acompañamiento y la retroalimentación de los directores, en alguna medida, apoyan la innovación docente. Gracias a MBDDir, cuando el apoyo es sistémico, solidario, formativo y dirigido a la mejora, es constructivo, ya que fomenta que los docentes piensen, revisen y refuercen sus estrategias de enseñanza.

El apoyo es constructivo, pero necesita mejorarse, particularmente en lo que respecta al contexto institucional, para ser más constructivo. En este sentido, HE2 demuestra que el apoyo es constructivo en cuanto a la mejora del contexto institucional, pero sin fortalecer el marco de apoyo, no es constructivo (en términos de coherencia, calidad de la retroalimentación y seguimiento de los ajustes).

Identificar la relación entre el desarrollo profesional docente promovido por el



director y el fomento a la innovación pedagógica docente.

Por muy débil que pueda parecer esta relación, sigue siendo notable y puede explicarse con la ayuda de la estadística relevante: $Rho = 0.28$, $p = 0.003$. En términos sencillos, menos de $p = 0.05$, por lo tanto, es una hipótesis aceptable. Esto significa que la promoción de la formación, el trabajo colegial y la reflexión pedagógica depende del nivel de innovación en la enseñanza que se ejerce. El bajo nivel de efecto puede explicarse por las limitaciones institucionales, es decir, la formación no provocará innovación a menos que existan estructuras, seguimiento, materiales suficientes y aplicación real en el aula.

Considerando el resto del mundo, la evidencia apunta a un aumento en la innovación en la enseñanza, siempre que se cumplan los demás criterios, es decir, que el liderazgo abogue y promueva la enseñanza (a través de coaching, comunidades de aprendizaje, mentoría, etc.) junto con la autoeficacia y el apoyo organizacional y, en ausencia de estas condiciones, la innovación en la enseñanza sigue estando presente, aunque la evidencia de la OCDE sugiere que lo contrario es cierto: la innovación en la enseñanza sufre cuando no está acompañada de apoyo, estructuras y sistemas que fomenten que la enseñanza lidere, innove y, por tanto, la mejora de la enseñanza se reduce a simplemente implementar las innovaciones.

HE3 hace hincapié en que, en ciertos contextos, es posible que se ignoren, o no se perciban como valiosas, las iniciativas de desarrollo profesional que pueden, en efecto, existir. Sch=3.5 menciona que, en el ámbito nacional, aunque se reconoce que el liderazgo tiene una relación positiva con la efectividad docente, algunos estudios



han señalado que el efecto de la formación se ve limitado por el tiempo, la carga administrativa o la falta de apoyo en el seguimiento, lo que conduce a una baja transferencia de la formación a la práctica. Percepciones a nivel local en el rango medio y bajo en relación con la actividad de desarrollo profesional, en gran medida, pueden explicar la débil correlación: se tiene la impresión de que, si de forma colaborativa, la capacitación y acompañamiento para la promoción de la innovación docente se brindan de forma continua, su efecto en las innovaciones docentes, incluso si es socialmente significativo, es mínimo. Por lo tanto, HE3 considera que para que el desarrollo profesional sea más pertinente, sistemático y robusto, es necesario que se realicen cambios más profundos en la innovación pedagógica.



CONCLUSIONES

PRIMERA. Se determinó la asociación entre la gestión estratégica del director y la práctica pedagógica innovadora de los docentes comprometidos. Se ha observado que la gestión estratégica del director tiende a situarse en un nivel moderado (44.0%), seguido de un nivel bajo (34.6%) y en menor medida un nivel alto (21.4%). Según el análisis de correlación, se observó un Rho de Spearman de 0.49, lo cual indica una asociación positiva de nivel medio entre las dos variables en cuestión. Además, el valor $p=0.002$, que está por debajo del nivel de significancia de 0.05, permitió rechazar la hipótesis nula y verificar que, estadísticamente, existe una relación significativa.

SEGUNDA. Se realizó un análisis sobre la gestión del director en las condiciones de aprendizaje de los estudiantes y la medida en que esto apoya las innovaciones docentes. En el análisis inferencial, el Rho de Spearman registró una correlación de 0,61, lo que significa que hay una correlación positiva fuerte entre las dos variables. Además, dado que $p=0,001 < 0,05$, se concluyó que la hipótesis nula debe ser rechazada y que se acepta la hipótesis alternativa. Esto significa que la relación es significativa y no debido a la suerte.

TERCERA. Se establecieron el coeficiente de correlación de Spearman Rho ($\rho = 0.47$) y los resultados dan una relación positiva moderada entre ambas variables. Además, el valor $p=0,004$, menor que el umbral de significancia de $p=0,05$, permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, confirmando que es una relación estadísticamente significativa que no es debido al azar.

CUARTA. Se identificó la relación entre el desarrollo profesional de los docentes



promovido por el director y la innovación pedagógica de los docentes fue determinada y respaldada por el coeficiente de correlación de Spearman $Rho = 0,28$, que representa una relación positiva débil entre las dos variables. Sin embargo, considerando que el valor-p fue 0,003, que es menor que el nivel de significancia de 0,05, esto permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, apoyando así la relación, sin que sea debida al azar.



RECOMENDACIONES

PRIMERA. Al Director de la UGEL - Melgar, desarrolle e implemente un programa detallado para fortalecer el liderazgo pedagógico de los directores de instituciones educativas secundarias, incluyendo formación en gestión estratégica, orientación pedagógica y desarrollo profesional docente, orientado a integrar prácticas gerenciales más efectivas, mejorando así las innovaciones pedagógicas en el aula y fortaleciendo los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

SEGUNDA. A los directores de instituciones educativas secundarias del distrito de Ayaviri: potenciar de manera sistemática la gestión de los entornos de aprendizaje mediante el enfoque en la planificación participativa (PEI, PAT y PCI), delimitación de las tareas pedagógicas, racionalización del tiempo de los recursos educativos y gestión del clima institucional. En relación con lo anterior y la colaboración, crear un clima que fomente y sostenga la innovación pedagógica en las aulas de los docentes.

TERCERA. A los directores de las instituciones educativas secundarias del distrito de Ayaviri, fomenten y agilicen el acompañamiento pedagógico y el seguimiento a través de planes de observaciones de aula programadas, retroalimentación constructiva formativa y seguimiento continuo a los acuerdos pedagógicos, con la finalidad de facilitar los procesos de reflexión de los docentes en relación con los niveles de innovación en las estrategias didácticas y la mejora en el aprendizaje de los alumnos.

CUARTA. Al Director de UGEL-Melgar, subrayamos la necesidad de que se aborde con la siguiente propuesta, que se diseñe e implemente un plan distrital de desarrollo profesional de los docentes, que contemple la proposición de un programa de



formación permanente, comunidades de aprendizaje, mentoría pedagógica, asesoría individual en innovación educativa, con el propósito de construir y optimizar el profesionalismo de los docentes, y la capacidad de integración de forma sostenible y el uso de métodos pedagógicos innovadores en las Instituciones Educativas Secundarias del Distrito.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afandi, M., & Mohd, M. (2021). La influencia de la autoeficacia de los maestros y las prácticas de liderazgo transformacional de los líderes, 18(12), 1-20. <https://doi.org/10.3390/ijerph18126423>
- Apaza, J. (2022). Clima organizacional y la capacidad innovadora en instituciones de educación secundaria. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Altiplano].
- Black, P. y Wiliam, D. (2018). Evaluación y pedagogía en el aula. Evaluación en Educación, 25(6), 551–575. <https://doi.org/10.1080/0969594X.2018.1441807>
- Calsín, D. (2022). Gestión administrativa y desempeño laboral: Un estudio en la Red Educativa del distrito de Ayaviri. UNA Puno, 11(3), 245-258.
- Canales, J., Pacheco, M., & Saldaña, S. (2022). Estrategias innovadoras en el proceso de enseñanza y aprendizaje [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV.
- Castillo, R., & Zevallos, M. (2021). Competencias directivas y su relación con la práctica pedagógica en instituciones educativas de secundaria. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].
- Choque Choque, M. (s. f.). Liderazgo directivo y del desempeño docente... UGEL Chucuito Juli – Puno 2017. Alicia/CONCYTEC.
- Cohen, L., Manion, L. y Morrison, K. (2018). Métodos de investigación en educación (8.ª ed.). Routledge.
- Creswell, J. W. y Creswell, J. D. (2018). Diseño de investigación: Enfoques cualitativos, cuantitativos y mixtos (5.ª ed.). Sage.
- Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B. y Osher, D. (2020). Implicaciones de la ciencia del aprendizaje y el desarrollo para la práctica



educativa. Applied Developmental Science, 24(2), 97–140.
<https://doi.org/10.1080/10888691.2018.1537791>

Dicheva, D., Dichev, C., Agre, G. y Angelova, G. (2019). Gamificación en educación: Un estudio de mapeo sistemático. <https://www.jstor.org/stable/26559134>

Field, A. (2018). Descubriendo estadísticas con IBM SPSS Statistics (5.ª ed.). Sage.

Flores, E. (2024). Gestión estratégica del talento humano y su incidencia en la creatividad docente, 12(1), 45-62.

Flores, M. R. V. (2025). Liderazgo directivo y práctica pedagógica en docentes de... Invecom.

Fullan, M. (2020). Liderando una cultura de cambio: Guía de acción personal y cuaderno de trabajo (2.ª ed.). Jossey-Bass.

Gambi, G. D. N. (2025). Una aproximación a la competencia digital docente en América Latina, 40(3), 231–245. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1708356>

García, I. (2021). Gestión pedagógica: una revisión de las investigaciones cuatrienio 2020-2024. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9947063.pdf>

Grupo de trabajo docente. (2024). Informe global sobre los docentes. UNESCO/Grupo de Trabajo sobre Docentes.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.

Hidayati, N. (2024). Gestión estratégica de directores escolares para la construcción de una ventaja competitiva institucional sostenible. <https://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/alrosikhuun/article/view/32759>

Hmelo-Silver, C. E. (2019). Aprendizaje basado en problemas, 31(1), 1–12.
<https://doi.org/10.1007/s10648-018-9458-4>



- Hsieh, C. C. (2024). Impacto del liderazgo escolar en la innovación docente. *Journal of Education and Work*.
- Johnson, D. W. y Johnson, R. T. (2019). Aprendizaje cooperativo, 20(1), 8–21.
<https://doi.org/10.1177/1469787417726269>
- Leithwood, K., Harris, A. y Hopkins, D. (2020). Siete afirmaciones contundentes sobre el liderazgo escolar exitoso, revisadas., 40(1), 5–22. Español:
<https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Lloza Almonte, M. S. (2025). Liderazgo directivo y su relación con la gestión... *Revista Científica Investigación Andina*.
- Maldonado, C. (2023). El liderazgo pedagógico en la integración de las TIC en colegios secundarios de Melgar. [Tesis de Grado, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional.
- Mamani, J. (2023). Planificación estratégica y proyectos de innovación en las instituciones educativas de la UGEL Puno. UNA.
- Ministerio de Educación del Perú. (2012). Marco de Buen Desempeño Docente.
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). Marco de Buen Desempeño del Directivo: Directivos construyendo escuela. MINEDU.
- OCDE. (2025). Liderazgo y autonomía docente: Resultados de TALIS 2024.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2025). Resultados de TALIS 2024: OCDE.
- Paredes, F. (2021). Gestión institucional y calidad educativa en el nivel secundario: Perspectivas desde la zona norte de Puno. Editorial Universitaria Altiplano.
- Quispe, A. (2025). Gestión estratégica y comunidades de aprendizaje: hacia una nueva cultura de innovación pedagógica en el Perú. *Journal of Peruvian Educational Research*, 15(1), 112-130.



- Ramírez, L. (2022). El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño docente en el nivel secundaria de Lima. *Revista Innova Educación*, 4(2), 88-105.
- Redecker, C. (2020). Marco europeo para la competencia digital de los educadores: DigCompEdu. Centro Común de Investigación (JRC), Comisión Europea. <https://doi.org/10.2760/178382>
- Revista de Estudios Interdisciplinarios en Educación*. (2025). Prácticas de Liderazgo Estratégico 5.0 entre directores. *JISE*, 14(1). <https://www.ojed.org/jise/article/view/7891>
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). Metodología y diseños en la investigación científica. Business Support.
- Solis, N. E. A. (2024). Liderazgo directivo y desempeño docente en la educación... *Revista USS*.
- Thomas, JW (2020). Una revisión de la investigación sobre el aprendizaje basado en proyectos. Instituto Buck para la Educación.
- UNESCO. (2021). Reimaginar juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>
- Vilca, M. (2024). El acompañamiento pedagógico y su impacto en la innovación docente en el distrito de Ayaviri. UNA.



ANEXOS



ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE DIRECTORES Y EL FOMENTO A LA INNOVACIÓN PEDAGÓGICA DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DEL DISTRITO DE AYAVIRI 2025				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE 1 Gestión estratégica de directores VARIABLE 2 Fomento a la innovación pedagógica docente	ENFOQUE: Cuantitativo
¿Existe relación significativa entre la gestión estratégica del director y el fomento a la innovación pedagógica docente en las instituciones educativas secundarias del distrito de Ayaviri, 2025?	Determinar la relación entre la gestión estratégica del director y el fomento a la innovación pedagógica docente en las instituciones educativas secundarias del distrito de Ayaviri, 2025.	Existe relación significativa entre la gestión estratégica del director y el fomento a la innovación pedagógica docente en las instituciones educativas secundarias del distrito de Ayaviri, 2025.		MÉTODO: Hipotético deductivo
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS		TIPO: Básico
¿Cuál es la relación entre la gestión de condiciones para el aprendizaje del director y el fomento a la innovación pedagógica docente en las instituciones educativas secundarias del distrito de Ayaviri?	Analizar la relación entre la gestión de condiciones para el aprendizaje del director y el fomento a la innovación pedagógica docente en las instituciones educativas secundarias del distrito de Ayaviri.	Existe relación significativa entre la gestión de condiciones para el aprendizaje del director y el fomento a la innovación pedagógica docente en las instituciones educativas secundarias del distrito de Ayaviri		NIVEL: Correlacional
¿Qué relación existe entre el acompañamiento y monitoreo pedagógico del director y el fomento a la innovación pedagógica docente en las instituciones educativas secundarias del distrito de Ayaviri?	Establecer la relación entre el acompañamiento y monitoreo pedagógico del director y el fomento a la innovación pedagógica docente en las instituciones educativas secundarias del distrito de Ayaviri.	Existe relación significativa entre el acompañamiento y monitoreo pedagógico del director y el fomento a la innovación pedagógica docente en las instituciones educativas secundarias del distrito de Ayaviri.		DISEÑO: No experimental – Transversal
¿De qué manera se relaciona el desarrollo profesional docente promovido por el director con el fomento a la innovación pedagógica docente en las instituciones educativas secundarias del distrito de Ayaviri?	Identificar la relación entre el desarrollo profesional docente promovido por el director y el fomento a la innovación pedagógica docente en las instituciones educativas secundarias del distrito de Ayaviri.	Existe relación significativa entre el desarrollo profesional docente promovido por el director y el fomento a la innovación pedagógica docente en las instituciones educativas secundarias del distrito de Ayaviri.		POBLACIÓN: Conformado por: 269 docentes
				MUESTRA: Lo conforman 159 docentes.
				TÉCNICA: Encuesta
				INSTRUMENTOS: Cuestionario



ANEXO 2: INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DIRECTOR

Dirigido a: Docentes de instituciones educativas secundarias (Ayaviri, 2025)

Instrucciones: Marque con una "X" la alternativa que mejor refleje su percepción.

Escala de valoración:

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

	DIMENSIÓN 1: Gestión de condiciones para el aprendizaje	1	2	3	4	5
1	El director impulsa la elaboración y actualización del PEI, PAT y otros instrumentos con participación de la comunidad educativa.					
2	El director organiza el trabajo institucional de manera clara (roles, comisiones, responsabilidades).					
3	El director gestiona oportunamente recursos y materiales necesarios para el trabajo pedagógico.					
4	El director promueve un clima institucional de respeto, confianza y colaboración entre docentes.					
5	El director comunica metas y prioridades institucionales para mejorar los aprendizajes.					
	DIMENSIÓN 2: Acompañamiento y monitoreo pedagógico	1	2	3	4	5
6	El director realiza monitoreo de la práctica docente de manera planificada (visitas, observación u otras estrategias).					
7	El director brinda retroalimentación clara y respetuosa después del monitoreo pedagógico.					
8	El director promueve el uso de evidencias (evaluaciones, logros, reportes) para mejorar la enseñanza.					
9	El director realiza seguimiento a acuerdos pedagógicos asumidos por los docentes.					
10	El director orienta acciones de mejora cuando identifica dificultades en los procesos de enseñanza-aprendizaje.					
	DIMENSIÓN 3: Desarrollo profesional docente	1	2	3	4	5
11	El director promueve la participación docente en capacitaciones o actualizaciones pedagógicas.					
12	El director fomenta el trabajo colegiado (reuniones pedagógicas, comunidades de aprendizaje, intercambio de experiencias).					
13	El director motiva a los docentes a innovar en metodologías y estrategias de enseñanza.					
14	El director reconoce y difunde buenas prácticas docentes dentro de la institución.					
15	El director apoya iniciativas pedagógicas nuevas (proyectos, recursos, estrategias) que buscan mejorar los aprendizajes.					

PUNTAJE E INTERPRETACIÓN (para tu tesis)

- Total de ítems: 15 (Likert 1–5)
- Puntaje mínimo: 15
- Puntaje máximo: 75

Niveles:

- Bajo: 15–35
- Medio: 36–55
- Alto: 56–75



CUESTIONARIO

FOMENTO A LA INNOVACIÓN PEDAGÓGICA DOCENTE

Dirigido a: Docentes de instituciones educativas secundarias

Objetivo: Recoger la percepción de los docentes sobre el nivel de innovación pedagógica en su práctica educativa.

Instrucciones: Lea cada afirmación y marque con una "X" la opción que mejor describa su práctica docente.

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

	DIMENSIÓN 1: PLANIFICACIÓN PEDAGÓGICA INNOVADORA	1	2	3	4	5
1	Diseño mis sesiones de aprendizaje incorporando metodologías activas.					
2	Planifico mis clases con enfoque por competencias y desempeños.					
3	Adapto la planificación curricular al contexto sociocultural de mis estudiantes.					
4	Incluyo actividades que promueven el pensamiento crítico y creativo.					
5	Utilizo evaluación formativa (retroalimentación, autoevaluación y coevaluación).					
	DIMENSIÓN 2: USO DE ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS INNOVADORAS	1	2	3	4	5
6	Aplico Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) en mi práctica pedagógica.					
7	Promuevo el aprendizaje colaborativo entre los estudiantes.					
8	Utilizo estrategias de resolución de problemas reales en el aula.					
9	Implemento dinámicas de gamificación educativa para motivar el aprendizaje.					
10	Desarrollo actividades que integran diferentes áreas curriculares.					
	DIMENSIÓN 3: USO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS EN EL AULA	1	2	3	4	5
11	Empleo plataformas digitales educativas (Classroom, Zoom, Moodle u otras).					
12	Integro herramientas TIC en mis sesiones de aprendizaje.					
13	Utilizo recursos multimedia (videos, presentaciones, simuladores).					
14	Elaboro materiales o recursos digitales propios para mis clases.					
15	Desarrollo actividades de aprendizaje virtual o semipresencial (blended learning).					

PUNTUACIÓN DEL INSTRUMENTO

- Total de ítems: 15
- Puntaje mínimo: 15
- Puntaje máximo: 75

Niveles (baremos):

- Bajo: 15 – 35
- Medio: 36 – 55
- Alto: 56 – 75



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO OPINIÓN DEL EXPERTO



I. DATOS GENERALES

- 1.1. Autor del instrumento:OFELIA MOLINA FIGUEROA.....
 1.2. Validado por: Dr. JESUS HAMANI HAMANI.....
 1.3. Título de la investigación:
GESTIÓN ESTRATÉGICA DE DIRECTORES Y EL FOMENTO A LA INNOVACIÓN PEDAGÓGICA
DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DEL DISTRITO DE AYAVIRI 2025
 1.4. Nombre del instrumento:GESTIÓN ESTRATÉGICA.....

II. ASPECTOS A EVALUAR

Nº	INDICADORES		VALORACIÓN																			
			DEFICIENTE					BAJO					REGULAR					BUENA				
			1	9	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
			5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1	CLARIDAD	Esta formado con lenguaje apropiado.																			X	
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																			X	
3	ACTUALIDAD	Está adecuado al avance de la ciencia.																	X			
4	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																			X	
5	SUFICIENCIA	El número de ítems propuesto es suficiente para medir la variable.																			X	
6	ADECUACIÓN	Está adecuado para valorar la variable de estudio.																			X	
7	CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos.																	X			
8	COHERENCIA	Existe coherencia entre el problema, objetivos e hipótesis.																			X	
9	METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación.																			X	
10	PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																			X	

- III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:FAVORABLE.....
 IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:EXCELENTE.....
 V. OBSERVACIONES:NINGUNA.....
 LUGAR Y FECHA:JULIACA 2025.....

FIRMA DEL EXPERTO



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO OPINIÓN DEL EXPERTO



I. DATOS GENERALES

- 1.1. Autor del instrumento: OFELIA MOLINA FIGUEROA
- 1.2. Validado por: Mgtr. PERCY GONZALO PUMA PUMA
- 1.3. Título de la investigación:
GESTIÓN ESTRATÉGICA DE DIRECTORES Y EL FOMENTO A LA INNOVACIÓN PEDAGÓGICA DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DEL DISTRITO DE AYAVIRI 2025
- 1.4. Nombre del instrumento: FOMENTO A LA INNOVACIÓN PEDAGÓGICA

II. ASPECTOS A EVALUAR

Nº	INDICADORES		VALORACIÓN																			
			DEFICIENTE				BAJO				REGULAR				BUENA				EXCELENTE			
			1	9	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
			5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1	CLARIDAD	Esta formado con lenguaje apropiado.																	X			
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																	X			
3	ACTUALIDAD	Está adecuado al avance de la ciencia.																	X			
4	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																	X			
5	SUFICIENCIA	El número de ítems propuesto es suficiente para medir la variable.																	X			
6	ADECUACIÓN	Está adecuado para valorar la variable de estudio.																	X			
7	CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos.																X				
8	COHERENCIA	Existe coherencia entre el problema, objetivos e hipótesis.																	X			
9	METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación.																	X			
10	PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																	X			

- III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: FAVORABLE
- IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: EXCELENTE
- V. OBSERVACIONES: NINGUNA
- LUGAR Y FECHA: JULIACA 2025

FIRMA DEL EXPERTO

Dr Percy Puma Puma



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO OPINIÓN DEL EXPERTO



I. DATOS GENERALES

- 1.1. Autor del instrumento: DEEWA MALINA FIGUEROA
- 1.2. Validado por: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
- 1.3. Título de la investigación:
GESTIÓN ESTRATÉGICA DE DIRECTORES Y EL EMBUDO A LA INNOVACIÓN PEDAGÓGICA
DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DEL DISTRITO DE AYAVIRI 2025
- 1.4. Nombre del instrumento: GESTIÓN ESTRATÉGICA

II. ASPECTOS A EVALUAR

Nº	INDICADORES		VALORACIÓN																			
			DEFICIENTE					BAJO					REGULAR					BUENA				
			1	9	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
			5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1	CLARIDAD	Esta formado con lenguaje apropiado.																		X		
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																		X		
3	ACTUALIDAD	Está adecuado al avance de la ciencia.																			X	
4	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																		X		
5	SUFICIENCIA	El número de ítems propuesto es suficiente para medir la variable.																		X		
6	ADECUACIÓN	Está adecuado para valorar la variable de estudio.																		X		
7	CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos.																		X		
8	COHERENCIA	Existe coherencia entre el problema, objetivos e hipótesis.																			X	
9	METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación.																		X		
10	PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																		X		

- III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: FAVORABLE
- IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: EXCELENTE
- V. OBSERVACIONES: NINGUNA
- LUGAR Y FECHA: JULIACA, 2025

FIRMA DEL EXPERTO

Dr. Leopoldo Wenceslao Condori Cari



ANEXO 1 FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital ☒

Fecha de entrega: 31 - 03 - 2026

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos:	OFELIA MOLINA FIGUEROA
Dirección:	Urb. ENASE – LA CAPILLA Mz.8 lt.17- JULIACA- PUNO
DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°:	40126253
Teléfono:	990224668
email:	liamofi9@gmail.com
Nombres y Apellidos:	
Dirección:	
DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°:	
Teléfono:	
email:	
Facultad y/o Escuela de Posgrado:	MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Escuela Profesional o Mención:	EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y GERENCIA EDUCATIVA
Título o Grado Académico a optar:	MAGÍSTER EN EDUCACIÓN
Asesor:	Dra. YUDY HUACANI SUCASACA
Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:	
Trabajo de Investigación ☐	Tesis ☒
Trabajo de Suficiencia Profesional ☐	Trabajo Académico ☐
Título: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE DIRECTORES Y EL FOMENTO A LA INNOVACIÓN PEDAGÓGICA DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DEL DISTRITO DE AYAVIRI 2025	
Palabras claves, (3 a 5 términos): GESTIÓN ESTRATÉGICA, INNOVACIÓN PEDAGÓGICA, MONITOREO	
¿Esta obra se desarrolló en la UANCV ^{1, 2} ?	
2	
¹ Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entre otros relacionados.	
² Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.	



2. Referencia de tesis:

☐ Bachiller ☐ Título ☐ 2da Especialidad ☒ Maestría ☐ Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.

Con la autorización de depósito de mi producción intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

Autorizo su publicación (marque con una X)

- ☒ Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- ☐ Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): _____
- ☐ No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?

Sí: significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

No: significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- ☒ Sí autorizo
- ☐ No autorizo



Jurisdicción de su Licencia

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción "internacional" o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción "internacional" emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, la opción "Internacional" goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral. Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

☒ Internacional

☐ Nacional

Línea de investigación: **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P34**

Firma de Autor



huella digital

31 - 03 - 2026

Fecha