



**Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
Escuela de Posgrado**

**Gestión del cambio e innovación pedagógica en la I.E. Guillermo E.
Billinghurst - Barranca, 2025**

Tesis

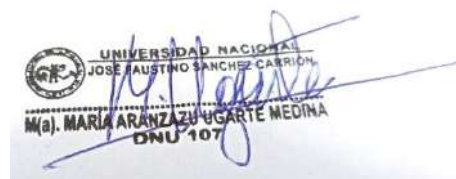
Para optar el Grado Académico de Maestra en Gerencia de la Educación

Autora

Dania Melba Chuqui Sarazu

Asesora

M(a) Maria Aranzazu Ugarte Medina



Huacho – Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

Escuela de Posgrado Maestría en Gerencia de la Educación

METADATOS

DATOS DEL AUTOR (ES):		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Dania Melba Chuqui Sarazu	15857705	16/07/2026
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
M(a) Maria Aranzazu Ugarte Medina	15604936	https://orcid.org/0000-0002-1306-8501
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – POSGRADO-MAESTRÍA:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Dra. Gladys Margot Gavedia Garcia De Hjar	15855951	https://orcid.org/0000-0003-2514-4572
Dr. Eustorgio Godoy Benavente Ramirez	15646678	https://orcid.org/0000-0001-8791-0987
Dra. Delia Violeta Villafuerte Castro	15744241	https://orcid.org/0000-0002-7442-467X

DANIA MELBA CHUQUI SARAZU (2026-016902)

GESTIÓN DEL CAMBIO E INNOVACIÓN PEDAGÓGICA EN LA I.E. GUILLERMO E. BILLINGHURST - BARRANCA, 2025

 DGI-POSGRADO 2026
 Dirección de Gestión de la Investigación-VRI 2026
 DIRECCION DE GESTION DE LA INVESTIGACION

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::1:3540061563

Fecha de entrega

16 abr 2026, 2:42 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

16 abr 2026, 2:52 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

O_ GESTIO_N_DEL_CAMBIO_E_INNOVACIO_N_PEDAGO_GICA_16-01-2026.pdf

Tamaño del archivo

1.5 MB

91 páginas

20.871 palabras

114.541 caracteres



Página 2 de 101 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega - trn:oid::1:3540061563

20% Similitud general

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

Exclusiones

• N.º de fuentes excluidas

Fuentes principales

18%  Fuentes de Internet

10%  Publicaciones

12%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitan distinguir 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 lo revise.

DEDICATORIA

A mis hijos amados, Renzo, Angello y Yazmín. Mi amada familia, que con su amor, alegría y energía me inspira a ser mejor cada día. A pesar de todo, este logro también es suyo, porque gracias a su comprensión y apoyo incondicional, he podido salir adelante, incluso en los peores momentos.

A mi esposo y compañero de vida. Thomas, mi pilar, a mi lado siempre, y quien, con su amor y confianza inquebrantables, me ha ayudado a cumplir cada uno de mis sueños. Gracias por tu paciencia y sacrificio, y por nunca dejar de creer en mí. Y aunque haya dejado mi lado, todavía siento su amor y apoyo en cada paso que doy.

A mi madre, Graciela, que me sigue cuidando desde el otro lado, con su amor infinito, su fortaleza y dedicación siempre han sido mi ejemplo, y aunque ya no está físicamente conmigo, tu presencia sigue siendo el motor que impulsa cada uno de mis logros.

Dania Melba Chuqui Sarazu

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primero a mi esposo Tomás por su amor, paciencia y apoyo continuo. Gracias por ser mi amigo en este largo camino, para darme la fuerza necesaria en los momentos más difíciles y por creer en mí siempre. Su apoyo incondicional me lleva a alcanzar este objetivo juntos.

A mis hijos Renzo, Angello y Yazmín que con sus sonrisas, abrazos y risas me consuelan y motivan. Para nosotros, hice este esfuerzo y talento, me inspiro en todo momento.

A mi madre Graciela, que desde el cielo me sigue guiando. Su amor y sabiduría continúan siendo mi faro, y su ejemplo de lucha y dedicación me sigue impulsando en cada paso de mi vida.

A mis profesores y tutores que me acompañaron e instruyeron durante este período. Gracias por compartir tu experiencia, conocimiento y darme ayuda. Sus palabras y ejemplo son y serán muy importantes para mi crecimiento profesional y mi brillo.

Finalmente, le expreso un agradecimiento sincero a mi familia, que me acompaña en todo momento y me brinda amor, seguridad e incondicionalidad. Sin ustedes no soy quien soy. Muchísimas gracias de corazón.

Dania Melba Chuqui Sarazu

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
INDICE.....	vii
INDICE DE TABLAS.....	ix
INDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCION.....	xiii
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	15
1.2. Formulación de problema	18
1.2.1. Problema general	18
1.2.2. Problemas específicos.....	18
1.3. Objetivos.....	19
1.3.1. Objetivo general	19
1.4. Justificación	19
1.4.1. Teórica.....	19
1.4.3. Social.....	20
1.5. Delimitaciones del estudio.....	20
1.6. Viabilidad del estudio	21
CAPITULO II MARCO TEÓRICO.....	23
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	23
2.1.1. Internacionales	23
2.1.2. Nacionales	25
2.2. Bases teóricas.....	28
2.2.1. Gestión del cambio en la I.E.	28
2.2.2. Innovación pedagógica en la I.E.	39
2.3. Bases filosóficas	51
2.4. Definición de términos básicos.....	53

2.5. Hipótesis	56
2.5.1. Hipótesis general	56
2.6. Operacionalización de variables	57
CAPITULO III METODOLOGIA	59
3.1. Tipo de estudio.....	59
3.2. Población y muestra.....	59
3.2.1. Población	59
3.2.2. Muestra	59
3.3. Método de investigación	60
3.4. Técnicas de recolección de datos.....	60
3.5. Método de análisis de datos	61
CAPITULO IV RESULTADOS	62
4.1. Análisis de los resultados.....	62
4.2. Generalización entorno la hipótesis central	67
CAPITULO V DISCUSIÓN DE RESULTADOS	75
5.1. Discusión de los resultados.....	75
CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
6.1. Conclusiones.....	77
6.2. Recomendaciones	78
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	79
5.1. Fuentes documentales.....	79
5.2. Fuentes bibliográficas.....	82
MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	86
MATRIZ DE DATOS	88
INSTRUMENTO 01	90
INSTRUMENTO 02	91

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la variable X.....	57
Tabla 2. Operacionalización de la variable Y.....	57
Tabla 3. Población del estudio.....	59
Tabla 4. Muestra del estudio	59
Tabla 5. Validez del cuestionario	61
Tabla 6. Gestión del cambio	62
Tabla 7. Liderazgo y dirección estratégica.....	63
Tabla 8. Cultura organizacional y participación.....	64
Tabla 9. Evaluación, seguimiento y sostenibilidad	65
Tabla 10. Innovación pedagógica.....	66
Tabla 11. La gestión del cambio y la Innovación pedagógica.....	67
Tabla 12. La dimensión Liderazgo y dirección estratégica y la Innovación pedagógica.....	69
Tabla 13. La dimensión Cultura organizacional y participación y la Innovación pedagógica.....	71
Tabla 14. La dimensión evaluación, seguimiento y sostenibilidad y la Innovación pedagógica.....	73

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gestión del cambio.....	62
Figura 2. Liderazgo y dirección estratégica.....	63
Figura 3. Cultura organizacional y participación	64
Figura 4. Evaluación, seguimiento y sostenibilidad	65
Figura 5. Innovación pedagógica.....	66
Figura 6. La dimensión Liderazgo y dirección estratégica y la Innovación pedagógica	70
Figura 7. La dimensión Cultura organizacional y participación y la Innovación pedagógica	72
Figura 8. La dimensión evaluación, seguimiento y sostenibilidad y la Innovación pedagógica	74

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del cambio y la innovación pedagógica en la Institución Educativa Guillermo E. Billinghamurst, ubicada en el distrito de Barranca, durante el año 2025. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básico, con un diseño no experimental y nivel descriptivo correlacional. La población y muestra estuvo conformada por docentes de la institución, a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario validado por juicio de expertos y con adecuada confiabilidad. Los resultados evidenciaron la existencia de una relación significativa de intensidad moderada entre la gestión del cambio y la innovación pedagógica. Asimismo, se identificó una relación moderada entre las dimensiones de la gestión del cambio liderazgo y dirección estratégica, cultura organizacional y participación, y evaluación, seguimiento y sostenibilidad y la innovación pedagógica. Se concluye que, aunque la gestión del cambio influye de manera relevante en el desarrollo de prácticas pedagógicas innovadoras, aún persisten limitaciones institucionales que dificultan su consolidación y sostenibilidad. En ese sentido, se resalta la necesidad de fortalecer el liderazgo pedagógico, promover una cultura organizacional participativa y optimizar los procesos de evaluación y seguimiento.

Palabras clave: gestión del cambio, innovación pedagógica, liderazgo pedagógico, cultura organizacional, educación.

ABSTRACT

The aim of this research was to determine the relationship between change management and pedagogical innovation at the Guillermo E. Billingham Educational Institution, located in the district of Barranca, in 2025. The study adopted a quantitative approach, basic in nature, with a non-experimental descriptive correlational design. The population and sample consisted of teachers from the institution, and data were collected through a survey using a questionnaire validated by expert judgment and showing adequate reliability.

The findings revealed a significant moderate relationship between change management and pedagogical innovation. In addition, a moderate relationship was found between the dimensions of change management leadership and strategic direction, organizational culture and participation, and evaluation, monitoring, and sustainability and pedagogical innovation. It is concluded that while change management plays a relevant role in fostering innovative pedagogical practices, institutional constraints still limit their consolidation and long-term sustainability. Therefore, strengthening pedagogical leadership, promoting a participatory organizational culture, and improving evaluation and monitoring processes are recommended.

Keywords: change management, pedagogical innovation, pedagogical leadership, organizational culture, education.

INTRODUCCION

La educación es uno de los pilares más importantes en el desarrollo de cualquier sociedad. Desde tiempos antiguos, la educación ha sido la herramienta líder del crecimiento del individuo y las comunidades. No obstante, el entorno contemporáneo se caracteriza por transformaciones aceleradas en las esferas tecnológicas, sociales, culturales y economías. Por lo tanto, el sistema educativo debe estar sujeto a cambios constantes. Al respecto, la gestión del cambio y la innovación pedagógica aparecen como procesos críticos para asegurar que los estudiantes estén preparados para abordar desafíos en un heleo globalizado y en evolución.

La gestión de cambio en instituciones educativas es un intento de cambiar la cultura organizativa, los métodos de enseñanza y las formas en que los alumnos interactúan con la cultura organizativa con el Apoyo de la cultura organizativa para mejorar el rendimiento. Cambiar la administración no está reservada solo a la acción de presentar nuevas tecnologías o bienes a los estudiantes y docentes; también se trata de cambiar la manera en que los docentes, los estudiantes y la sociedad ven las cosas. La exitosa administración del cambio permite al sector educativo reaccionar de manera integral y adecuada a las respectivas demandas, facilitando la innovación y el cambio continuo.

La otra cara de la moneda es la innovación pedagógica, lo cual significa la introducción y el cambio de las nuevas estrategias, enfoques y recursos educativos en el proceso de enseñanza y educación. En otras palabras, la innovación pedagógica implica la implementación de los enfoques de enseñanza actualizados y revolucionarios, la utilización de la tecnología educativa y la creación de las condiciones para hacer el aprendizaje más interactivo, inclusivo y personalizado. En la actualidad, el desarrollo tecnológico ha comenzado a desempeñar un papel crucial en la enseñanza debido a la aparición de las plataformas digitales, medios multimedia, aplicaciones interactivas y muchos otros. Sin embargo, la cuestión principal aquí radica en cómo se logrará que todo eso influya de manera integral y efectiva en los procesos de enseñanza existentes.

En este contexto, la Institución Educativa Guillermo E. Billinghamurst de Barranca se ha sometido a un proceso de transformación centrado en la mejora de la calidad de la

educación a través del cambio y la innovación pedagógica. Se han aplicado diferentes medidas para modernizar la infraestructura educativa, capacitar a los docentes en nuevas metodologías y promover el uso de nuevas tecnologías digitales en el aula. Sin embargo, además de aspirar a mejores resultados académicos, todas estas medidas apuntan a un cambio de cultura de la institución, en el que los profesores, los alumnos y los profesores trabajen juntos en beneficio del desarrollo y la felicidad de los jóvenes.

El objetivo principal del presente estudio es investigar el impacto de la gestión del cambio y la innovación pedagógica en la calidad de la educación prestada por la IE Guillermo E. Billinghamurst. Llevado a cabo a través del enfoque cualitativo, el estudio investigará en qué medida dichas estrategias han afectado tanto los procesos de enseñanza-aprendizaje como la motivación y el rendimiento de sus alumnos. Además, la investigación discutirá los retos a los que ha estado sujeta la IE Guillermo E. Billinghamurst a la hora de implementar dichos cambios, incluyendo la resistencia al cambio, la escasez de recursos y la formación insuficiente de los docentes.

A lo largo de esta tesis, se examinarán las metodologías innovadoras que se han experimentado en el aula, incluida la tecnología educativa, el aprendizaje basado en proyectos y la enseñanza personalizada. Además, jugará el papel de los docentes en este proceso de transformación, ya que son responsables de llevar a implementar estas innovaciones. También será fundamental la actitud de los estudiantes. El cómo los estudiantes responden a estos cambios será una consideración importante, ya que la disposición de los estudiantes a aceptar nuevas formas de enseñanza jugará un papel significativo en la eficacia de la innovación pedagógica.

El presente estudio no solo pretende brindar una evaluación de los resultados alcanzados en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst sino también proporcionar recomendaciones prácticas, que podrían ayudar a otras instituciones educativas que deseen embarcarse en un proceso de transformación similar. Finalmente, los aportes de la presente investigación servirán a un mayor entendimiento de cómo la gestión del cambio y la innovación pedagógica puede implementarse con eficacia en el sistema educativo, lo que implicará r en la calidad del aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

A nivel global, los sistemas educativos enfrentan tensiones entre la aceleración de la tecnología, las demandas sociales y la rigidez de las estructuras organizativas que suelen oponerse a los procesos de transformación. (Fullan en *The new meaning of educational change*, 2016) afirma que la mayoría de los intentos de reforma lingüística fallan, ya que centrarse en políticas equivale a cambiar el “pergamino superficial” sin modificar la cultura institucional ni las capacidades de los docentes. Según Hargreaves & Shirley en *Well-being in schools* (2021) la innovación pedagógica necesita estabilidad organizativa y al mismo tiempo estar abierto a la experimentación. A su vez, implicará repensar los modelos de liderazgo y afianzar la colaboración entre los actores escolares. Advierten que actualmente los sistemas educativos siguen privilegiando la homogeneización, lo que reduce la creatividad, la personalización y obstaculiza la adopción de las nuevas metodologías.

En el marco de Europa, la problemática radica en la asincronía entre las políticas de modernización educativa en los centros escolares. Según Barber & Mourshed (2007) muchos países europeos dotan de inversión a marcos curriculares innovadores y plataformas digitales, que no siempre vienen a la par de los procesos de formación y acompañamiento docente. La Unión Europea (2020), como autor corporativo, enfatiza que la transición hacia prácticas pedagógicas más flexibles implica, entre otros, soportar competencias digitales y el aprendizaje inclusivo y cultivar financiamientos que hagan posible dichos soportes a lo largo del tiempo. Sin embargo, se registran resistencias culturales en algunos centros, que ven al cambio como una amenaza a la tradición pedagógica.

En América Latina, la problemática realidad de la situación se caracteriza por comprensibles desigualdades estructurales y presupuestales, y una persistente brecha en el acceso de los docentes a los recursos tecnológicos. Además, según Reimers & Chung, (2018) los proyectos de innovación suelen apoyarse en iniciativas aisladas, con poco acompañamiento institucional y precarias instancias de evaluación. A eso se suma que la presencia de climas laborales tensionados se combina con escasez de liderazgo pedagógico y de políticas sostenibles, que articulen la formación docente con las necesidades del aula. En muchos casos, las escuelas no logran consolidar comunidades profesionales de aprendizaje, por lo que resulta necesario fortalecer estrategias más enraizadas de lo curricular.

Finalmente, la situación observada en el Perú refleja, en general, los desafíos latinoamericanos, pero tiene sus propias características. Cueto & León, (2019) indican que en este país, así como en otros actores, existe una brecha entre el diseño de políticas públicas y su implementación efectiva en los centros educativos. El Ministerio de Educación del Perú MINEDU (2022) afirma que la limitación de la infraestructura, la rotación de los directivos y la insuficiente capacitación en metodologías innovadoras pueden poner en duda la continuidad de los del proceso de mejora. A la vez, este viceministerio admite que la fatalidad del país obstaculiza la adopción homogénea de los métodos prometedores.

En suma, estos enfoques evidencian que la gestión del cambio y la innovación pedagógica requieren políticas integrales, liderazgo en serio y durabilidad a largo plazo. Sin ellos, los intentos de cambiar las universidades tendrán serias dificultades para integrarse y estarán de acceso restringido y tendrán un impacto limitado en el profesorado y la educación.

La problemática de la gestión del cambio e innovación pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst tiene raíces tanto estructurales como contextuales. Entre las principales causas se encuentran la limitada formación continua de los docentes en metodologías innovadoras, lo que dificulta la

aplicación de prácticas pedagógicas actualizadas en el aula. A esto se suma la resistencia al cambio de algunos actores educativos, que temen que la innovación pueda perturbar las rutinas establecidas a lo largo de los años. Otro motivo importante es la falta de recursos tecnológicos y físicos, que dificulta la creación de experiencias pedagógicas modernas. Además, la escasa presencia de liderazgo escolar y de estrategias a largo plazo en las instituciones escolares provoca intentos de cambio aislados o dependientes de la voluntad de algunos docentes, sin llegar a convertirse en una política sostenida por la propia institución.

Las implicaciones de esta situación se abordan fundamentalmente a nivel escolar y de su comunidad. Por un lado, la calidad de lo aprendido queda estancada, pues no se logra desarrollar competencias acordes con las necesidades de los estudiantes de la contemporaneidad. Por otro, la falta de innovación desmotiva a alumnos y maestros por igual, quienes ven reducida la enseñanza en un proceso de trabajo repetitivo y poco atractivo. Institucionalmente, este aspecto merma la institución en un contexto de dificultades para desarrollar una cultura organizacional con líderes flexibles y adaptables, lo cual reduce la competitividad y reconocimiento de la institución en el plano local. Finalmente, socialmente este aspecto reproduce brechas educativas, pues los estudiantes egresan con competencias insuficientes para solventar los desafíos académicos y laborales de los próximos años.

En definitiva, la investigación sobre la gestión del cambio e innovación pedagógica en esta institución aporta en los siguientes niveles. En lo académico, se generará un conocimiento contextualizado sobre las dinámicas, retos y oportunidades de los procesos de innovación en una escuela pública peruana. En términos institucionales, se obtendrá un diagnóstico riguroso que puede ayudar a la dirección a tomar decisiones, fortaleciendo el liderazgo escolar y la sostenibilidad de los proyectos pedagógicos a largo plazo. A nivel social, la investigación de esta índole ofrece recomendaciones que bien podrían replicarse en otras instituciones

educativas de las provincias de Barranca y la región, contribuyendo al debate sobre políticas públicas en educación. En última instancia, en la dimensión social, los resultados posibilitarán una escuela más inclusiva, moderna y dentro de las capacidades de preparar a sus estudiantes con las competencias del siglo XXI; lo que implica una mejora de la calidad de la educación de la localidad.

1.2. Formulación de problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo se da la relación entre la gestión del cambio y la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst-Barranca, 2025?

1.2.2. Problemas específicos

¿Cómo se da la relación entre la dimensión Liderazgo y dirección estratégica dentro de la gestión del cambio y la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst-Barranca, 2025?

¿Cómo se da la relación entre la dimensión Cultura organizacional y participación dentro de la gestión del cambio y la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst-Barranca, 2025?

¿Cómo se da la relación entre la dimensión evaluación, seguimiento y sostenibilidad dentro de la gestión del cambio y la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst-Barranca, 2025?

1.3.Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión del cambio y la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst- Barranca, 2025.

1.3.2. Objetivos específicos

Determinar la relación entre la dimensión Liderazgo y dirección estratégica dentro de la gestión del cambio y la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst- Barranca, 2025.

Establecer la relación entre la dimensión Cultura organizacional y participación dentro de la gestión del cambio y la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst- Barranca, 2025.

Determinar la relación entre la dimensión evaluación, seguimiento y sostenibilidad dentro de la gestión del cambio y la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst- Barranca, 2025.

1.4.Justificación

1.4.1. Teórica

En síntesis, la gestión del cambio y la innovación pedagógica en las instituciones educativas son pilares clave para consolidar un aprendizaje significativo y sostenible. La adaptación organizacional y la creatividad docente constituyen mecanismos para promover el fortalecimiento de la calidad educativa y una cultura institucional capaz de orientarse a la mejora continua. Asimismo, impulsan la construcción de entornos colaborativos donde la tecnología y la reflexión crítica favorecen prácticas pedagógicas pertinentes. En conjunto, ambos

elementos se convierten en instrumentos esenciales para responder con eficacia a los retos contemporáneos de la educación.

1.4.2. Metodológico

La elección de la metodología en esta investigación se fundamenta en la necesidad de comprender de manera integral el fenómeno de la gestión del cambio y la innovación pedagógica en un contexto educativo específico. Dado que el estudio busca identificar causas, consecuencias y posibles estrategias de mejora, resulta pertinente adoptar un enfoque cuantitativo–cualitativo (mixto), pues permite combinar la objetividad de los datos estadísticos con la riqueza interpretativa de las percepciones de los actores educativos.

1.4.3. Social

La investigación se justifica socialmente porque responde a una necesidad concreta de la comunidad educativa de Barranca: contar con procesos de enseñanza y aprendizaje que estén alineados con las demandas actuales de la sociedad y del mercado laboral. En un contexto marcado por cambios tecnológicos, sociales y culturales, la innovación pedagógica deja de ser una opción y se convierte en un imperativo para garantizar una educación pertinente, inclusiva y de calidad.

1.5. Delimitaciones del estudio

En primer lugar, la delimitación espacial está circunscrita a la Institución Educativa Guillermo E. Billinghamurst, ubicada en la ciudad de Barranca, por lo que los hallazgos estarán referidos exclusivamente a la realidad de esta comunidad escolar y no pretenden representar a la totalidad de instituciones educativas del distrito, la provincia o el país.

En segundo lugar, delimitación temporal, en este sentido, corresponde al año 2025, época en la cual se efectuará la recolección de la información y su correspondiente análisis. Por lo tanto, los resultados

describen y explican la realidad actual de ese año, tomando en cuenta que los procesos de cambio e innovación pedagógica son cambiantes.

En tercer lugar, la delimitación temática, en torno a la gestión del cambio y la innovación pedagógica, consideradas como procesos institucionales y pedagógicos. No se profundizarán aspectos relativos a otras dimensiones educativas, tales como la gestión administrativa, la infraestructura escolar o presupuestal, a menos que estén íntimamente relacionadas con el objeto de estudio.

Finalmente, la delimitación poblacional comprende a los directivos, docentes y estudiantes de la institución, quienes serán los actores clave en la recolección de datos. Otros actores externos como padres de familia, autoridades locales o representantes de la comunidad educativa no forman parte directa de la muestra, aunque sus aportes podrían considerarse de manera complementaria si enriquecen la interpretación de resultados.

1.6. Viabilidad del estudio

La investigación sobre gestión del cambio e innovación pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst fue viable gracias a varios factores clave. En primer lugar, se contó con el tiempo adecuado para llevar a cabo el estudio, alineado con el calendario académico y la disponibilidad de los involucrados.

El apoyo y el acceso a la institución brindaron fundamentales, ya que se aseguró en la disposición de colaboración de maestros, alumnos y trabajadores administrativos para unirse a los profesionales en las actividades propuestas. La decisión de los alumnos de dar su consentimiento para unirse al uso de los dispositivos audiovisuales fue un contribuyente significativo al estudio.

Asimismo, los recursos disponibles y el conocimiento previo del docente en cuanto a la gestión del cambio fueron puestos en consideración. En este sentido, la formación fue impartida en algunos casos para garantizar que los maestros pudieran aplicar de forma efectiva las nuevas metodologías utilizadas.

Otro aspecto que hizo posible llevar a cabo la investigación fue el compromiso de la comunidad educativa, entre ellos, padres y demás actores. Asimismo, la metodología aplicada mostró ser la adecuada para medir la incidencia de las innovaciones pedagógicas en la población de los estudiantes.

En conclusión, basándome en una planificación adecuada, el apoyo de la comunidad escolar, y la respectiva implementación metodológica, mi investigación fue exitosa y trajo resultados valiosos, que van a ayudar a mejorar la enseñanza en el colegio.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Internacionales

Torre (2021) en su tesis *“Aprendizaje Basado en Proyectos: Estudio de caso sobre el potencial del método como modelo de enseñanza-aprendizaje en educación secundaria”*. Los resultados de la investigación presentada permiten constatar que la aplicación del Aprendizaje basado en Proyectos “, en el nivel secundario mejora el desempeño de los alumnos en términos de competencias emprendedoras y rendimiento académico de la asignatura. A través de un diseño cuasi-experimental con grupo control y experimental, complementado por fuentes cualitativas como entrevistas y diarios de aula, los datos obtenidos se triangulan. No obstante, el análisis de la información da cuenta de mejoría en la participación, el trabajo en equipo y la aplicación del entendimiento de parte de los estudiantes que utilizaron el ABP, pero evidenció dificultades de ordenación y requerimiento de formación docente. Finalmente, se puede concluir que el ABP es una estrategia de innovación que, entre otras cosas, promueve problemas de aprendizaje activo y administración de cambio curricular siempre y cuando se lo acompañe de la formación y ajustes organizativos pertinentes.

Cebreros (2023) en su tesis *“La actitud, la autoeficacia y el apoyo social docente y su relación con las prácticas docentes inclusivas para estudiantes universitarios con discapacidad”*. En este contexto, a partir de la relación entre las actitudes docentes, la autoeficacia y el apoyo social, presentadas a lo largo de la tesis doctoral, se han destacado las implicancias de estos en la innovación pedagógica. Por lo tanto, el objetivo general consistió en comprobar la conexión entre estas tres variables y el rol mediador del apoyo social, para lo cual se diseñó un enfoque cuantitativo de tipo explicativo-

relacional que utilizó consillas a docentes universitarios y aplicó un análisis de ecuaciones estructurales a los datos obtenidos. Tal como se observó, es posible identificar correlaciones positivas entre la autoeficacia, el apoyo social y las prácticas inclusivas, con la autoeficacia y el apoyo social se presentaron como predictores significativos y el apoyo social como mediador. Además, el capital social y la formación continua fomentarán un entorno docente más inclusivo.

Solano (2023) en su tesis *“Estrategia metodológica para la integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en los procesos de enseñanza-aprendizaje”*. Basada en la integración de las TIC en la enseñanza universitaria, el propósito de la presente tesis doctoral fue diseñar y validar una estrategia metodológica que permita al profesorado la incorporación de tecnologías con fundamento pedagógico. Metodológicamente, el estudio articuló investigación-acción, análisis documental y evaluación de experiencias piloto desarrolladas en distintas facultades. Los resultados mostraron un aumento en el uso intencionado de recursos digitales, mejoras en la planificación didáctica y evidencias de aprendizaje más activas; sin embargo, fueron detectadas limitaciones en torno a la infraestructura y a la capacitación docente. Se concluye que la propuesta se comportó como un modelo operativo de gestión del cambio tecno-pedagógico que combine formación, asesoramiento y control para mantener la innovación digital en la educación superior.

Fornés (2023) en su trabajo *“Adopción del Aprendizaje Servicio por parte del profesorado universitario: Construcción y validación de un Modelo”*. La tesis doctoral sobre Aprendizaje-Servicio (ApS) exploró el potencial de esta metodología para unir los objetivos curriculares a la transformación social en centros educativos, conceptualizando al ApS como una estrategia de innovación pedagógica y de gestión del cambio. El diseño fue cualitativo con enfoque cuasi experimental y de casos múltiples. Los instrumentos de

recolección de datos fueron la observación, la entrevista semiestructurada y el análisis de productos de aula. Los resultados demostraron que el ApS aumenta la motivación de los estudiantes, potencia la relación de la escuela con la comunidad y acarrea ajustes en la organización escolar, particularmente en el horario, la evaluación y la distribución de roles docentes. El ApS, por lo tanto, constituye una fuerza activa –motor- de cambio institucional, cuyo posicionamiento como práctica innovadora y sustentable está sujeto al ejercicio de liderazgo, la gestión política intersectorial y la evaluación permanente.

2.1.2. Nacionales

Vicente (2023) en su tesis *“Modelo de gestión del conocimiento para la mejora de los proyectos de innovación pedagógica en una institución pública de Lima”*. El presente estudio se centró en el rol que desempeñan los proyectos de innovación como recursos pedagógicos, dirigidos a atender las necesidades de los estudiantes y fortalecer las competencias docentes. Más aún, nos proponemos el propósito general es proponer un modelo de gestión del conocimiento para mejorar los proyectos de innovación pedagógica a nivel secundaria de una institución pública de Lima. Genéricamente, el estudio responde a una paradigma sociocrítico–interpretativo, con enfoque cualitativo, de tipo aplicada educacional y diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo compuesta de 125 estudiantes y 80 docentes, mientras que la muestra incluyó a tres docentes coordinadores, 30 profesores de diferentes áreas y 30 estudiantes de quinto secundaria. Los instrumentos utilizados fueron una guía de entrevista semiestructurada y dos cuestionarios aplicados a los docentes y estudiantes. Los resultados revelaron limitaciones relacionadas a la gestión institucional del cambio, debilidades en la gestión pedagógica de los aprendizajes, la carencia de acompañamiento pedagógico y la escasa articulación curricular de los proyectos de innovación. Finalmente, proponemos un modelo de gestión del conocimiento con base en Nonaka y Takeuchi (1995) orientado a fortalecer los proyectos

de innovación desde una visión transformadora y de mejora continua de los aprendizajes.

Romero (2021) en su tesis *“Innovación pedagógica y su relación con el desempeño de los docentes en las instituciones educativas públicas de nivel primario de Mariano Melgar, Arequipa, año 2018”*. Cabe señalar que el propósito de la investigación fue determinar la relación entre la innovación pedagógica y el desempeño docente en instituciones educativas públicas de nivel primario del distrito de Mariano Melgar, Arequipa (2018). El enfoque del estudio fue de nivel relacional, con un diseño no experimental entrecruzado. La población del estudio fue de 177 docentes y la muestra fue de 144. La técnica utilizada fue la encuesta y se contó con dos cuestionarios previamente validados. Como afirmo, al aceptar la hipótesis, puedo confirmar que existen diferencias significativas que permiten detectar una relación de experimentación directa, moderada y significativa entre innovación pedagógica y desempeño docente. Además, algunos hallazgos significativos relacionan la innovación en innovación en el diseño de clases, la enseñanza desarrollada, y la participación en gestión educativa. Sin embargo, no encontré relación significativa con la dimensión de profesionalidad docente.

Aguedo (2023) en su trabajo *“Percepciones de la gestión académica y las innovaciones pedagógicas del instituto de educación superior tecnológico público fe y alegría”*. Con el propósito de describir las percepciones y procesos que impulsan la mejora de la práctica de la gestión académica e innovación pedagógica en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Fe y Alegría, se realizó esta investigación en 2019. De naturaleza cualitativa, la recolección de datos se basó en entrevistas dirigidas a directivos y docentes. Los resultados demuestran que el plan de estudios, el aprendizaje de proyectos, la innovación educativa, la reflexión pedagógica, y el clima institucional están fuertemente relacionados con la mejora de la

gestión académica. La innovación es también un elemento crucial en la gestión ya que permite impulsar una cultura de cambio, sostenida en la escucha a la opinión de la comunidad y edificada bajo consorcios con otras instituciones para lograr aprendizajes y desarrollos institucionales.

Casas, (2024) en su trabajo *“Gestión educativa en las innovaciones pedagógicas en docentes de las instituciones educativas públicas de Los Olivos, 2024”*. El propósito de la tesis fue determinar la influencia de la gestión educativa en las innovaciones pedagógicas aplicadas por los docentes de dos instituciones educativas públicas del distrito de Los Olivos, Lima, en el año 2024. La tesis se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo, de tipo básico, un diseño no experimental, transversal y de alcance causal. La población estuvo constituida por 120 docentes, de los cuales se extrajo una muestra probabilística de 92. La recolección de datos se dio a través de dos cuestionarios validados por juicio de expertos, con adecuada confiabilidad testimonial, según el alfa de Cronbach. La estimación del p-valor, y el Pseudo R^2 de Nagelkerke permitió determinar que la influencia de la gestión educativa sobre la variable dependiente es directa y significativa, $p = 0,000 < 0,05$. El modelo explica el 67,1 % de la variabilidad de la variable dependiente, lo que indica un importante efecto de la gestión institucional en las prácticas innovadoras docentes. Como conclusión se tiene que la gestión educativa entendida como la relación de políticas, el liderazgo, la coordinación, la planificación y el apoyo, es un factor determinante para que la innovación pedagógica se desarrolle en las escuelas públicas de Los Olivos. Se recomienda, en consecuencia, fortalecer el nivel de equipamiento institucional a través de la formación continua, la provisión de recursos, la evaluación periódica y la relación adecuada entre la gestión administrativa y la práctica pedagógica a fin de garantizar la sostenibilidad de las innovaciones.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Gestión del cambio en la I.E.

2.2.1.1. Definición

El cambio en una institución educativa también puede conceptualizarse como un conjunto de procesos planificados y sistemáticos que tienen como objetivo transformar estructuras, prácticas, valores y comportamientos al interior de una organización escolar, con el propósito de dar respuesta a nuevos desafíos y mejorar la calidad del servicio formativo. En el contexto peruano, esta variable es relevante porque interactúa con la política pública y la cultura institucional de cada comunidad educativa. En este sentido, para Salazar 2018 implica diseñar estrategias participativas con todos los actores para asegurar la sostenibilidad de la innovación pedagógica. Para Rojas 2019, el liderazgo pedagógico en la escuela es la capacidad de movilizar recursos humanos y materiales en torno a la mejora continua. Lo anterior implica la conciliación de los objetivos institucionales, con las demandas y expectativas del entorno.

Asimismo, Flores indica que este proceso conlleva a diagnosticar situacionalmente la existencia de resistencias y potencialidades para la adaptación de los integrantes de la comunidad educativa al cambio, a través del fortalecimiento de un ambiente proclive al cambio. En contraposición, Mendoza, sostiene que, adicionalmente, el liderazgo debe fomentar competencias directivas en términos de comunicación efectiva, sistemas de toma de decisiones y de análisis de los resultados, para hacer arraigar una cultura organizacional permeable. En un ámbito más operativo, Ramírez indica que la planificación estratégica y la asesoría pedagógica son componentes esenciales del plan táctico al planeamiento de un proyecto.

De igual manera, Huamán (2022) plantea que se deben implementar enfoques de evaluación que permitan medir el impacto de los cambios realizados y, en función de ello, asumir ajustes, ya que a lo largo de todo el proceso, la transformación debe ser considerada como permanente y no aislada. Finalmente, Chávez (2018) sostiene que el cambio en la institución educativa no solo implica modificaciones en la estructura, sino también en la promoción de valores como la colaboración, la responsabilidad y el compromiso por el aprendizaje.

En definitiva, la gestión del cambio en una institución educativa implica un abordaje integral sobre el liderazgo, la planificación, la participación y la evaluación de manera de permitir una transformación en las prácticas organizacionales y pedagógicas. De esta manera, exige que las políticas, directivos, docentes, alumnos y familias adherían a una visión a largo plazo y de desarrollo de competencias hacia la construcción de entornos de aprendizaje inclusivos y de calidad. Por tanto, a nivel nacional su implementación es vital para enfrentar los desafíos planteados por la innovación tecnológica, la equidad y la formación de ciudadanos críticos y solidarios.

2.2.1.2.Importancia

La gestión del cambio en la institución educativa es relevante porque proporciona a las escuelas las herramientas para hacer frente a las exigencias de la sociedad actual y los avances en el conocimiento. Según Fullan, *The new meaning of educational change* (2020), un cambio educativo con un nuevo significado. La capacidad de administrar el cambio es directa relación con el éxito de las reformas educativas a largo plazo porque solo en ese caso, las ideas innovadoras se materializan en prácticas sostenibles para el aprendizaje profundo. En la misma línea, Hargreaves, *Changing teachers, changing times*:

Teacher professionalism in the 21st century (2018) por ejemplo, en “cambio de maestros, cambio de época: profesionalismo docente en el siglo XXI”, argumenta que el cambio administrado bien fomenta las culturas locales en que los maestros mejoran activamente la calidad de su enseñanza.

De acuerdo con Hopkins (2019), afirmó que la relevancia de esta variable se encuentra en su función de impulso de continuo de la mejora en la escuela, ya que genera metas comunes que lograr para los implicados, la óptima utilización de los recursos y la comprobación de resultados, lo cual da lugar al desarrollo institucional. Por otro lado, Day (2021) argumenta que el movimiento del cambio otorga mayor fortaleza al liderazgo pedagógico, ya que los directivos poseen nuevas herramientas para llevar a su equipo a puntos de llegada definidos y para desarrollar un clima escolar que fomente la innovación y la resiliencia a los problemas.

Según Leithwood, (2020) sostiene que, en entornos educativos debidamente administrados, la administración efectiva de los procesos de cambio es fundamental para promover prácticas equitativas e inclusivas. Proporciona las oportunidades adecuadas para que los estudiantes aprendan de manera implacable y trabajen juntos. Según Senge, (2019), el punto de hacer el cambio es transformar la escuela en una “organización educadora”, donde el dialogo grupal, la correspondencia abierta y eliminar la suposición son el procedimiento en la que los individuos piensan que deben de entrenarse.

Globalmente, la variable del tiempo en la gestión del cambio en las instituciones educativas resulta fundamental para articular las políticas, las demandas del entorno y las aspiraciones y sueños de la comunidad en general. Es que la falta de tiempos planificados conduce

a que los procesos de innovación no se instalen en profundidad y generen tensión y desgaste en los equipos de trabajo. Por el contrario, el manejo del tiempo, en tanto recurso, emoción y planificación, da lugar a la confianza y la acreditación necesaria para generar creatividad y compromiso con objetivos compartidos. Por eso, se trata de una variable que excede la órbita de lo administrativo para incorporar la dimensión pedagógica, cultural y social.

Finalmente, la gestión del cambio es un eje estratégico para velar por que los procesos de transformación sean de calidad, pertinentes y sostenibles. Asimismo, se consolida como un marco integral que involucra el liderazgo, la participación, el monitoreo y el aprendizaje organizacional asegurando la capacidad de las instituciones de adecuarse a entornos cambiantes y a los imperativos de una educación de calidad, inclusiva y orientada al desarrollo humano.

2.2.1.3. Dimensiones de la gestión del cambio

La gestión del cambio en una institución educativa puede examinarse a través de varias dimensiones. Estos tomarán la forma de perspectivas desde las cuales se pueden ver los elementos constitutivos y la implementación exitosa puede ser guiada. Las siguientes dimensiones propuestas representan los elementos estratégicos, culturales, pedagógicos y evaluativos del cambio.

Dimensión 1: Liderazgo y dirección estratégica. Según Torres, (2020), el liderazgo también se considera el motor para impulsar el cambio, ya que alinea las metas de la institución con los procesos de innovación. Según García (2021) la dirección requiere una planificación participativa que establezca prioridades claras y comunique una visión integral a toda la comunidad educativa. Martínez (2022) también indica que el liderazgo es efectivo cuando

promueve el compromiso colectivo y, en este punto, se crean las condiciones para que tanto los docentes como los estudiantes asuman con confianza nuevas formas de práctica. Por último, Bennett (2019) también indica que esta dimensión se refiere a la movilización de recursos y comparte la responsabilidad de la gestión en una cultura de corresponsabilidad.

Dimensión 2: Cultura organizacional y participación. Para Torres, (2020), la cultura organizacional posibilita o limita el éxito del cambio, según sean los valores compartidos que regulen la convivencia subyacente a esta. García (2021) asegura que la democracia participativa acrecienta el sentido de pertenencia y disminuye la resistencia frente a cambios estructurales y/o pedagógicos. Martínez (2022) arguye que en una visión crítica una cultura abierta e inclusiva, fundada en el diálogo, es condición de posibilidad para un modelo de innovación sostenible. Bennett (2019) sostiene que los equipos colaborativos y el reconocimiento a los logros propician la confianza, cohesión y la motivación hacia los fines institucionales.

Dimensión 3: Innovación pedagógica y desarrollo profesional. Torres (2020) indica que, desde la perspectiva de la pedagogía, es allí donde se encuentra el núcleo del cambio y la innovación, ya que directamente afecta la calidad de aprendizajes. García (2021) señala que el desarrollo profesional docente debe vincularse con el propio establecimiento en sus prioridades, a través del fomento de competencias para afrontar retos emergentes. Martínez (2022) agrega, además, que los programas de actualización o de acompañamiento pedagógico son factor clave para sostener las prácticas. Finalmente, Bennett (2019) establece que la colaboración entre pares, trabajo

conjunto y experiencias compartidas permiten fortalecer la creatividad y la adaptabilidad.

Dimensión 4: Evaluación, seguimiento y sostenibilidad. Según Torres (2020), considera que la evaluación sistemática del cambio posibilita “medir avances y retrospectivas decisiones”. Siguiendo la misma línea de pensamiento, García (2021) propone que el “monitoreo constante permite la triangulación...para seguir estableciendo ajustes de estrategias”. Además, Martínez (2022) subraya que la sostenibilidad del cambio radica en convertir a la escuela en una “organización que aprende es necesario y pertinente a volver diferentes pasos”. Bennett (2019) añade que “institucionalizar mecanismos de monitoreo potencia la transparencia y afianza el mantenimiento en esos logros para próxima evaluación.”.

En conclusión, estas dimensiones exponen que la gestión del cambio no es un proceso lineal ni separado, sino un sistema complejo que engloba liderazgo, cultura organizacional, innovación pedagógica y evaluación continua. Cada una de ellas se encuentra interconectada, conformando una estructura que permite a las instituciones educativas adaptarse a los diferentes contextos, satisfacer las demandas de las sociedades y desarrollar aprendizajes significativos y sostenibles.

Modelos y teorías de gestión del cambio aplicadas a instituciones educativas

La gestión del cambio en la educación se puede basar en varios modelos y teorías que ayudan a comprender y dirigir los procesos de transformación en las instituciones educativas. Uno de los más citados es el modelo de Kurt Lewin, que consta de tres etapas: descongelar, cambiar y volver a congelar, cuyo contenido no plantea dudas sobre

la aplicabilidad en el sistema educativo. “Resulta tanto para preparar a una organización para el cambio, como tener un cambio en lugar y consolidar nuevas prácticas” Chiavenato, (2017).

En cambio, el modelo de Kotter describe ocho pasos importantes para liderar el cambio organizacional. Estos son la creación de un sentido de urgencia, la formación de una coalición, el desarrollo de una visión compartida, la comunicación de la visión, el empoderamiento de los empleados, la obtención de victorias a corto plazo; la consolidación de ganancias y la revitalización de la institucionalización de cambios. Un enfoque similar de cambio puede ser útil en los sistemas educativos para el éxito en diversos procesos de gestión Robbins & Coulter, (2018).

Además, el enfoque de Senge sobre la organización que aprende también afirma que el cambio sostenible en las escuelas es posible solo si se fomenta el aprendizaje colectivo y la construcción de una visión compartida. El modelo enfatiza la colaboración, la reflexión crítica y la adaptación sociable regular como tres elementos centrales de la escuela Senge (2010).

De la misma forma, la teoría del cambio de Fullan hace énfasis en que este tipo de cambio, debe estar enfocado a mejorar las prácticas pedagógicas y propiciar el desarrollo de un liderazgo escolar. Hay que entender que en la gestión del cambio en educación, los resultados de aprendizaje del estudiantado son el objetivo que se debe alcanzar en un proceso complejo y continuo en el cual las motivaciones, cultura institucional y compromiso docentes son esenciales, para poder generar resultados significativos Fullan (2002).

Finalmente, aunque no es en forma de un modelo de gestión organizacional, la teoría sociocultural de Vygotsky se usa

regularmente para expresar que el cambio en la escuela se logra por medio de la interacción social, la mediación cultural y la co-construcción del conocimiento, lo que respalda el argumento del papel crítico de la participación activa de la comunidad escolar en los procesos innovadores Vygotsky (2000).

De este modo, en resumen, los modelos de Lewin, Kotter, Senge, Fullan y Vygotski se basan en enfoques complementarios que ayudan a implementar cambios no solo en la estructura, sino también en el funcionamiento sostenible de las organizaciones educativas, sobre la base de liderazgo, cultura y la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa.

Resistencia al cambio en las comunidades educativas

La resistencia al cambio en las comunidades educativas es uno de los desafíos más importantes en los procesos de transformación escolar. Dicho fenómeno ocurre cuando los actores institucionales directivos, docentes, estudiantes y familias en general manifiestan rechazo, dudas o falta de compromisos hacia nuevas propuestas de gestión o innovación pedagógica. No es solo un obstáculo a superar, sino una respuesta racional a lo desconocido, que esconde inquietudes razonables sobre la estabilidad laboral, la carga de trabajo y la eficiencia de las reformas Robbins & Judge, (2017).

A nivel educativo, la resistencia se traduce en actitudes como el escepticismo ante las nuevas metodologías, la no colaboración con los proyectos innovadores o la elección de continuar con prácticas que han sido establecidas con anterioridad. Chiavenato (2017) explica las causas de tales actitudes como factores personales, miedo a la pérdida de poder, falta de comprensión del impacto en la pericia de uno y factores organizacionales, como la fuerte cultura institucional o falta de comunicación directa.

También, de acuerdo a Fullan (2002) la resistencia al cambio dependerá de cómo se maneje el proceso. Sin la inclusión de los docentes en las decisiones, sin capacitación y sin beneficio alguno en la práctica magisterial, la resistencia se vuelve crónica. Por ello, la participación y el liderazgo inclusivo son elementos clave para la reducción de las resistencias.

Como contraparte, la resistencia puede interpretarse como una oportunidad para el aprendizaje. Para Senge (2010) las diferencias y las dudas planteadas por las propuestas nuevas obligan a la institución a reflexionar en torno a sus propias prácticas, identificar falencias y mejorar la visión compartida. Así, la resistencia concebida como diferencias fundamentales se convierte en un dispositivo que mejora la calidad del cambio y su viabilidad en el tiempo.

En conclusión, la resistencia al cambio en las comunidades educativas no debe leerse solo en una dimensión negativa, sino como un fenómeno multidimensional que apunta a una gestión más participativa, comunicativa e informada por las periferias. El reconocimiento de estas dinámicas desglosa la resistencia y la transforma en compromiso, fomentando en última instancia innovaciones substanciales y duraderas.

Participación de docentes, estudiantes y familias en los procesos de cambio

En este sentido, es importante hacer hincapié en que la participación de docentes, estudiantes y familias en los procesos de cambio también son factores determinantes para conseguir transformaciones sostenibles y significativas en las instituciones escolares. El cambio no puede ser vertical y forzado; antes bien, debe plantearse desde acuerdos y la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa. Fullan (2002).

La primera variable, los docentes, son el eje central de la instrumentación del cambio porque son los responsables de llevar las innovaciones pedagógicas a las aulas. La participación de los docentes en la planificación, ejecución y evaluación de las acciones reformistas. Incrementa el desarrollo y la implicación aumenta su motivación y compromiso con el establecimiento, mejora su eficacia. Vaillant & Marcelo (2015). Sin embargo, si no son incluidos en la toma de decisiones, tienden a mostrar resistencia o aplicar los cambios de manera superficial.

En segundo lugar, la participación de los estudiantes es fundamental, dado que son los principales beneficiarios del proceso de innovación. Su voz permite identificar necesidades reales de aprendizaje, preferencias metodológicas y propuestas de mejora. Al involucrarlos en el cambio, se potencia su autonomía, responsabilidad y sentido de pertenencia hacia la institución Martínez (2016).

Finalmente, las familias cumplen un rol estratégico como aliadas en la consolidación del cambio. Su participación activa en actividades institucionales, en la retroalimentación sobre los aprendizajes y en el apoyo a los proyectos educativos favorece la sostenibilidad de las transformaciones Bolívar (2006). Cuando la escuela establece canales de comunicación y colaboración con los padres, se genera un clima de confianza que facilita la aceptación de las innovaciones.

En síntesis, la participación conjunta de docentes, estudiantes y familias convierte los procesos de cambio educativo en una construcción colectiva, fortaleciendo la cultura organizacional, disminuyendo resistencias y garantizando que las innovaciones pedagógicas respondan a las necesidades reales de la comunidad.

Impacto del cambio en los aprendizajes de los estudiantes

El impacto del cambio en los aprendizajes de los estudiantes se convierte en el indicador más relevante de la efectividad de los procesos de transformación educativa. Todo cambio en la administración de la escuela o en la práctica pedagógica se hace con el objetivo final de mejorar la calidad del aprendizaje; ampliando las competencias cognitivas, socioemocionales y ciudadanas que necesitan todos los estudiantes para hacer frente a los desafíos del XXI UNESCO (2016).

Las innovaciones a nivel de las instituciones educativas, que pueden referirse a la introducción de tecnologías digitales, la aplicación de nuevas metodologías activas o el refuerzo del liderazgo pedagógico, impactan más directamente a la motivación, el rendimiento académico y la autonomía del estudiante. Según Fullan (2002), un cambio educativo solo puede considerarse exitoso si genera un efecto positivo en la experiencia de aprendizaje y en la construcción del conocimiento de los alumnos.

Asimismo, el impacto de la transformación no está en los logros académicos únicamente, sino también en el aprendizaje de habilidades socioemocionales y de interacción en comunidad. En tanto los alumnos estarán en ambientes de aprendizaje nuevos, se les desarrollará la creatividad, el pensamiento crítico, la colaboración de trabajo y resiliencia lo cual la sociedad moderna necesitará implícitamente Martínez (2016).

Además, descubrimientos más recientes indican que el cambio organizacional centrado en la equidad educativa ayuda a cerrar la brecha educativa y asegura que todos los estudiantes tengan acceso a oportunidades de aprendizaje de alta calidad, independientemente de su trasfondo social o económica Vaillant & Marcelo (2015). Por lo tanto, una vez más, el cambio de política debe implementarse con el estudiante en el centro del marco educativo.

En conclusión, el impacto del cambio en los aprendizajes de los estudiantes. debe ser entendido no solo en relación con la mejora de los logros académicos de los estudiantes, sino más aún en la formación de los ciudadanos integrales que son críticos y responsables. Por lo tanto, la evaluación de cualquier proceso de cambio en la institución educativa debe realizarse con base al logro del primer criterio.

2.2.2. Innovación pedagógica en la I.E.

2.2.2.1. Definición

Podríamos definir a la innovación pedagógica en una institución educativa como el proceso sistemático y creativo en el que se diseñan, aplican y evalúan estrategias, metodologías, recursos y prácticas encaminadas a la mejora de los aprendizajes y a la respuesta pertinente a los retos sociales, culturales y tecnológicos que enfrenta la educación. Como variable, cobra una dimensión particular en el caso peruano, dado que constituye un pilar esencial para mejorar la calidad y la equidad de los servicios educativos.

De acuerdo con Vargas (2022), la innovación pedagógica implica, también, la búsqueda constante de alternativas didácticas que incentiven el trabajo por competencias y la construcción del conocimiento. En un sentido muy similar, según Quispe (2019) quien piensa que innovar en el aula es repensar nuestras prácticas docentes más habituales, sistematizar y difundir experiencias en la construcción del conocimiento y, sobre todo, conectar la escuela con la realidad de los estudiantes, con lo vivencial y familiar. Cruz (2021) complementa lo anterior, subrayando al enunciar que parte de un diagnóstico riguroso y sistematizado de las necesidades formativas del alumnado y usar las tecnologías de la información y comunicación como herramientas para favorecer el aprendizaje.

Además, según Paredes (2008) este proceso es un cambio cultural en el ámbito de la docencia universitaria que conduce a una mejora de la reflexión crítica y el trabajo interdisciplinario de los docentes. Por otro lado, desde un enfoque más estratégico, Alvarado afirma que la innovación pedagógica no se reduce a la creación de nuevos materiales o recursos, sino que también implica la reorganización de ambientes de aprendizaje, diseño y rediseño curricular, así como fomentar la formación continuada de los docentes. En la misma línea, Lozano destaca que esta experimentación le permite a la institución educativa generar una respuesta adaptativa ante un entorno interno y externo que es dinámico e interactivo al mismo tiempo. Incluso Reyna comenta la consolidación de esta innovación cuando el profesor, en equipo, diseña proyectos de colaboración que flexibilizan la teoría y la práctica para mejorar el desempeño y desarrollo del estudiante desde una educación integral.

En conjunto, la innovación pedagógica en una institución educativa es un proceso continuo que envuelve la búsqueda, la generación y la validación de propuestas de transformación de la enseñanza y el aprendizaje. Si bien puede necesitar liderazgo, Lineamientos, seguimiento y evaluación a nivel institucional, también pueden implicar decisiones incómodas tanto de profesores como de equipos de enseñanza sobre lecciones y malas praxis, con el fin de poder ofrecer experiencias formativas aspiracionales y significativas. Es por eso que se considera un componente crítico de la calidad de la educación y su desarrollo institucional, junto con la competencia cívica, que adapta a los alumnos a vivir y adaptarse en situaciones complejas y difíciles.

2.2.2.2. Importancia

La innovación pedagógica es fundamental para mejorar la calidad de la educación, ya que la naturaleza en constante evolución del cambio sociocultural y tecnológico requiere que las instituciones integren creativamente cada vez más sus alcances. Por otro lado, Robinson explícita que la innovación pedagógica debe considerarse como un factor clave para impulsar el desarrollo de entornos de aprendizaje abierto que inspiran la curiosidad y promueven la independencia en los aprendices. Laurillard tiene una opinión similar, notando que la innovación pedagógica es crítica solo porque permite que se implementen nuevas metodologías y herramientas digitales que abordan la apertura de nuevas oportunidades para el aprendizaje profundo, personal y colaborativo.

Además, según Bates (2019) Por ende, la innovación pedagógica juega un rol fundamental en asegurar que los docentes puedan ajustar sus prácticas de acuerdo a los avances del conocimiento y las expectativas de las comunidades educativas. Lo anterior, permite que se generen experiencias significativas que nutran el pensamiento crítico y la creatividad. Al respecto, Beetham 2020) establece que los esfuerzos de innovación son determinantes para desarrollar savía escolar capacidad para implementar ecosistemas de enseñanza del estudiante. En tales escenarios, se evidencia la co-creación, la reflexión y el uso racional de los recursos tecnológicos, que se traducen eficientemente en desempeño académico.

Por otra parte, para Anderson (2019) la relevancia de la innovación pedagógica radica en ser un catalizador de transformaciones institucionales. Tal como un proceso que fuerza una revisión de currículos, una diversificación de estrategias de enseñanza y un trabajo en equipo íntegro y competitivo entre disciplinas que

comparten metas comunes. Por último, Laurie (2021) menciona que la innovación en el mundo de lo pedagógico consolida una cultura de superación. Esto en razón de que la experimentación y el análisis para mejorar fortalecen la profesionalización docente y la sostenibilidad de proyectos.

En resumen, la innovación pedagógica abona a que las instituciones educativas adquieran habilidades y recursos para anticiparse y abordar los desafíos emergentes al poner en el centro la investigación y la práctica con el propósito de obtener soluciones relevantes. Sin enfoques innovadores, las escuelas perpetúan modelos estáticos, lo cual impide el aprendizaje y frena la evolución del estudiante en su totalidad. Por el contrario, la promoción de enfoques innovadores crea condiciones para el aprendizaje relacional y comprometido, el empoderamiento e inclusión y la formación de ciudadanos responsables que ejerzan su libertad en las circunstancias dadas.

Además, la relevancia de esta variable se traduce al fortalecimiento de lazos de colaboración, pues, al promover el intercambio de saberes para la construcción conjunta de propuestas, se favorece un clima profesional caracterizado por la dinamicidad y la apertura al cambio. De este modo, la innovación pedagógica no solo repercute sobre los procesos de rendimiento escolar, sino también sobre la construcción de comunidades educativas resilientes, críticas y transformadoras.

Para concluir, la innovación pedagógica es un elemento nuclear en los procesos de desarrollo institucional y aseguramiento de aprendizajes significativos. Su valor fundamental se encuentra en la posibilidad de articular la creatividad, la investigación y la acción para asegurar que las instituciones educativas puedan reinventarse de forma continua y sostenida, en aras del bienestar de todos los estudiantes.

2.2.2.3. Dimensiones de la Innovación Pedagógica

La innovación pedagógica, como se mencionó, desde una institución de educación, se puede abordar en cuatro dimensiones interrelacionadas que proporcionan información suficiente para comprenderlas e implementarlas, consolidando un marco conceptual plural y sólido.

Dimensión 1: Creatividad y diseño de experiencias de aprendizaje. La creatividad es un impulso de la innovación pedagógica. En este sentido, Morales 2020 declaró que “Solo a través de experiencias de aprendizaje motivantes que espolean el pensamiento crítico y la curiosidad, el proceso de aprendizaje puede ser considerado de tal”. Para el autor, el diseño de actividades implica ser muy atento a los intereses y estilos de aprendizaje de los jóvenes fomentando la autonomía y la búsqueda. En Diseñar para aprender, Keller 2019 se pregunta “¿El diseño de experiencias innovadoras debe ser un arte o un juego? ¿O el método científico del autor es la respuesta correcta para potenciar aprendizajes conceptualmente significativos?”. Para finalizar, la autora Domínguez 2022 en Innovación en la educación superior, se sintetiza en: “Crear un ambiente educativo en el que la imaginación, la iniciativa y los experimentos no se vean reprimidos por miedo al fracaso”.

Dimensión 2: Tecnologías y recursos digitales. Según Morales (2020), la incorporación estratégica de herramientas digitales amplía los espacios de aprendizaje y facilita la conexión entre profesores y estudiantes. De la misma manera, para Silva (2021) la planificación de plataformas y fuentes multimedia tuerce las metodologías y potencia el currículo. Sin embargo, Keller (2019) destaca que, en general, la alfabetización digital de los y las docentes marca la diferencia entre la implementación o no de innovaciones sostenibles.

Así pues, Domínguez (2022) agrega que tanto herramientas como recursos deberán elegirse según la realidad local, considerando procesos de igualdad en el acceso y garantía de calidad en los resultados.

Dimensión 3: Colaboración docente y aprendizaje profesional. Desde la perspectiva de Morales (2020) sólo es posible si la colaboración entre docentes contribuye a la creación de comunidades de práctica. Adicionalmente, según Silva (2021) la colaboración entre educadores favorece el desarrollo de proyectos pedagógicos situados en el contexto educativo de los sujetos. Desde la concepción de Keller (2019) la innovación sólo es viable si el ambiente virtual con la finalidad de formar parte de y realizar discusiones grupales finca el conocimiento colectivo. Además, la innovación sólo es viable si Domínguez (2022) cuando los equipos docentes aprueban la confianza y establecen metas comunes hacia las que alcanzar.

Dimensión 4: Evaluación, sostenibilidad y transferencia. En ese sentido, según Morales (2020) la evaluación de los proyectos innovadores posibilita provenir su impacto y tomar decisiones al respecto. Asimismo, Silva (2021) expresa que la sostenibilidad está dada por políticas institucionales que aseguran la disponibilidad de recursos y asistencia técnica. Keller (2019) dice que la transferencia de buenas prácticas al casuismo propicia la escalabilidad de los logros y conformación de redes de aprendizaje. Finalmente, Domínguez (2022) tras resumir las experiencias, dice que la apertura y socialización preservan la memoria y generan nuevas propuestas.

Estas dimensiones permiten inferir que la innovación pedagógica no es un evento epifenoménico sino, por un lado, un proceso que decanta creatividad, tecnología, trabajo colaborativo y evaluación continua y,

por el otro, una demanda de compromiso institucional, liderazgo pedagógico y disposición para el cambio con el fin de garantizar cambios en la docencia y el aprendizaje que sean factibles y pertinentes a las demandas de su entorno socio cultural.

Fundamentos teóricos de la innovación en educación

La innovación en la educación se basa en múltiples corrientes teóricas que explican la forma en que los procesos de enseñanza-aprendizaje deben transformarse continuamente tanto en el cómo como en el porqué de acuerdo con los cambios sociales, culturales e inherentes a las nuevas tecnologías. Primero, la teoría constructivista argumenta que el aprendizaje es un proceso activo donde el estudiante construye su propio conocimiento a través de la interacción con su entorno. Dicho lo anterior, la innovación pedagógica se centra en la creación de experiencias de aprendizaje que fomenten la exploración, la reflexión y la generación de significados Piaget, (1975).

Otra base esencial es la teoría sociocultural de Vygotsky, que recuerda el papel crítico de la mediación social y cultural en el aprendizaje. Por lo tanto, la novedad se basa en la creación de un entorno colaborativo y en la apertura de la capacidad de trabajar en grupo, con un mayor uso de recursos culturales y tecnológicos para expandir la zona de desarrollo próximo del estudiante Vygotsky (2000).

Además, la teoría del aprendizaje significativo de Ausubel contribuye a la innovación por cuanto señala la importancia de establecer la conexión entre el nuevo contenido de enseñanza con lo que ya conoce el aprendiz. En otras palabras, las innovaciones planteadas deben ser pertinentes, contextualizadas y motivantes para lograr una verdadera y perdurable influencia en el conocimiento de un alumno Ausubel (2002).

La teoría del aprendizaje experiencial de Kolb establece que de una forma más actual, la innovación pedagógica cobra fuerza en el ámbito pedagógico cuando los estudiantes adquieren sus conocimientos a través del hacer, la reflexión y su aplicación en a situaciones reales; por tanto, se justifica el uso de metodologías de aprendizaje activo, como el aprendizaje basado en proyectos, el aprendizaje-servicio y las simulaciones Kolb, (1984).

Por último, el enfoque de la organización que aprende, formulado por Senge, señala que la innovación educativa demanda instituciones abiertas al cambio, que aprendan en y entre sus profesionales, construyan visiones colectivas y avancen en continua mejora de sus procesos pedagógicos y de gestión Senge (2010).

Para resumir, los fundamentos teóricos para la innovación en la educación unifican el constructivismo, socioculturalidad, aprendizaje significativo, experiencia de práctica y la organización que aprende, articulación un súper-ordenador-corpus conceptual que dirige un nuevo paradigma pedagógico hacia una educación más relevante, inclusiva y efectiva.

Colaboración docente y aprendizaje profesional

La colaboración docente y el aprendizaje profesional son factores importantes en la innovación pedagógica; esto se logra mediante la facilitación de la colaboración, la reflexión crítica y la mejora continua de los profesores. La colaboración entre docentes se refiere al proceso en el cual colectivamente los docentes participan en la observación y discusión de sus enseñanzas, experiencia y herramientas de apoyo. Se puede definir también como una colaboración de expertos independientes Hargreaves & Fullan (2014).

Por otro lado, el aprendizaje profesional docente se refiere a la formación permanente, la autoevaluación y la disposición de nuevas metodologías, teorías y tecnologías aplicables en las aulas. Mediante las comunidades de aprendizaje profesional, los círculos de estudio y los encuentros de educación reflexiva, los docentes consiguen renovar aspectos de su quehacer a la par y a la medida de los retos críticos que plantea una sociedad en transformación Imbernón (2017).

De este modo, la colaboración docente y el aprendizaje profesional son retroalimentados: el sentido de innovar se enriquece cuando los docentes trabajan en redes de colaboración, y a su vez, el de la formación continua solo tiene sentido cuando puede vincularse de manera concreta con la práctica para atender a las necesidades reales de los estudiantes, fortaleciendo de este modo la capacidad de las instituciones educativas para adaptarse a los cambios y mejorar los aprendizajes.

Innovación pedagógica y su impacto en el aprendizaje significativo. Enfoca en la forma en que las nuevas estrategias, metodologías y recursos que se introducen en el aula logran renovar la forma en que los estudiantes estructuran conocimientos significativos y útiles en su vida diaria.

Primero, la innovación pedagógica permite la contextualización del aprendizaje. Esta implica la relación de lo que se quiera enseñar al niño con lo que conozca, haya vivido, observado o experimentado. Con ello se favorece que el aprendizaje a través de la educación no sea el puramente aprendido, sino también útil y funcional Ausubel (2002).

En segundo lugar, la innovación tiende a generar una mayor participación del alumno a través de diversas metodologías como el

aprendizaje a través del proyecto, el aula invertida o el uso de tecnologías interactiva. Estos métodos indirectamente fomentan la autonomía, la motivación intrínseca y el pensamiento crítico, elementos básicos para una experiencia de aprendizaje significativo Díaz Barriga (2016).

El impacto también se registra en la mejora de competencias transversales, tal es el caso de la solución de problemas, trabajo en equipo y creatividad, las cuales no solo alimentan el rendimiento escolar, sino que además capacita a los alumnos ante retos sociales y laborales del siglo XXI Zabalza (2012).

Por último, la innovación pedagógica tiene un impacto exponencial en la calidad educativa y permite multiplicar la efectividad de la reforma planificada y coherente que se realiza. Por lo tanto, el rendimiento escolar mejora y se fomenta un aprendizaje más profundo y significativo.

Los factores que favorecen o limitan la innovación pedagógica en las instituciones educativas

Son esenciales para entender los logros o fracasos de cualquier tentativa de cambiar las formas de enseñanza y los resultados alcanzados en el aula. Se pueden clasificar en tres niveles: institucional, docente y contextual.

1. Factores que favorecen la innovación pedagógica

Apoyo institucional y liderazgo directivo: La existencia de una dirección comprometida y abierta al cambio es clave para crear un clima favorable hacia la innovación Fullan (2002).

Capacitación docente continua: Los procesos de formación y actualización permiten a los docentes adquirir nuevas competencias didácticas y tecnológicas que fortalecen la innovación Imbernón, (2017).

Colaboración entre docentes: El trabajo en equipos pedagógicos fomenta el intercambio de experiencias y buenas prácticas que enriquecen los procesos de innovación Zabalza (2012).

Disponibilidad de recursos tecnológicos y materiales: La existencia de herramientas digitales, infraestructura adecuada y materiales pedagógicos incrementa las posibilidades de aplicar nuevas metodologías Área Moreira (2010).

Cultura institucional abierta al cambio: Una comunidad educativa que valora la creatividad y la experimentación promueve la aceptación de la innovación.

2. Factores que limitan la innovación pedagógica

Resistencia al cambio: Algunos docentes y miembros de la comunidad educativa muestran temor, inseguridad o rechazo ante nuevas formas de enseñanza Fullan (2002).

Falta de formación docente en innovación y TIC: La carencia de conocimientos actualizados puede generar inseguridad y limitar la aplicación de metodologías innovadoras Imbernón (2017).

Carencia de recursos: Escuelas con limitaciones económicas, falta de equipos tecnológicos o materiales pedagógicos encuentran dificultades para sostener procesos innovadores Área Moreira (2010).

Sobrecarga administrativa y laboral del docente: La falta de tiempo para planificar y reflexionar sobre la práctica limita la implementación de cambios pedagógicos.

Escasa participación de estudiantes y familias: Cuando los actores educativos no se sienten parte del proceso, la innovación pierde legitimidad y sostenibilidad.

La sostenibilidad de la innovación pedagógica en las instituciones educativas

Se entiende como la capacidad de mantener y consolidar en el tiempo aquellas prácticas transformadoras en la enseñanza y el aprendizaje, evitando que se conviertan en experiencias aisladas o pasajeras. Para ello, resulta fundamental integrar la innovación a la cultura organizacional y a la identidad institucional Bolívar (2010).

Otro punto importante es el liderazgo educativo, el cual debería ser compartido y participativo. Esto con el fin de que los procesos de cambio no descansen en una sola persona y se conviertan en responsabilidad de todos. Fullan (2002) informa que el liderazgo distribuido favorece la propiedad sobre la innovación y una mayor permanencia de esta en el tiempo. Asimismo, una cultura organizacional abierta al cambio, que valore la colaboración docente y la reflexión pedagógica facilita la continuidad de la innovación Zabalza (2012).

Por otro lado, el tercer pilar constituye la formación continua del profesorado. Esto se debe a que el personal docente requiere continuar su aprendizaje para hacer frente a los desafíos emergentes. Según Imbernón (2017) esta capacitación ofrece al profesorado no solo la

competencia profesional necesaria sino también fortalece la promoción de la innovación. Por último, la inclusión activa de estudiantes y padres también legitima el proceso y lleva al mantenimiento del cambio fuera del aula. Esto se convierte en un esfuerzo comunitario.

La evaluación continua de las innovaciones también es esencial, lo que mide el impacto, ajusta las estrategias y asegura la relevancia de las propuestas. Según Zabalza (2012) “La evaluación sistemática de una intervención nos permitirá orientar los procesos de mejora continuada del proyecto. La innovación sin evaluación está condenada a perder actualidad”. Finalmente, la disponibilidad de recursos e infraestructura es crítica, en ausencia de lo cual la falta de apoyo económico y material amenaza la continuidad de cualquier innovación Área Moreira, (2010).

En conclusión, la sostenibilidad de la innovación pedagógica responde a un complejo proceso de factores interrelacionados: el liderazgo compartido, la cultura de institución abierta, la formación de docentes, la participación de la comunidad, la evaluación continua y oportunidad de recursos. Solo en la medida en que tales elementos se articulen debidamente, la innovación logra asentarse en la institución educativa como una realidad sistémica y asegura un impacto sostenible en la calidad de los aprendizajes.

2.3. Bases filosóficas

La gestión del cambio y la innovación pedagógica son dos procesos fundamentales para el fortalecimiento de los sistemas educativos; en tanto, posibilitan responder a las transformaciones sociales, culturales y tecnológicas. Los aportes de John Dewey (1938) filósofo de la educación, resultan reflexiones adecuados para abordar el desarrollo y cambio organizacional en ámbito educativo.

La educación es un proceso, dice Dewey, donde aprender se realiza a partir de la experiencia y orientado a la resolución de problemas reales. Por ello, el cambio debe ser participativo, promoviendo la reflexión crítica de docentes y directivos. Asimismo, el igual, el progreso educativo encuentra su potencialidad en la actitud experimental, donde la escuela funciona como laboratorio social que puede adecuar su metodología y contenidos pedagógicos a los desafíos del entorno.

En esa misma línea, Jean Piaget (1970) señala que los modelos de cambio en educación deben considerar el desarrollo cognitivo de los estudiantes y las diferentes epistemologías que le permiten a los individuos construir un saber. El desarrollo de una innovación pedagógica en este sentido comprende no solo la incorporación de nuevos recursos o estrategias, sino la comprensión de los procesos de asimilación y acomodación con los que el sujeto elabora la información. La gestión del cambio, así, debe tender a la generación de ambientes de aprendizaje que fomenten la actividad, el descubrimiento y la independización intelectual.

A un nivel más estructural, Paulo Freire (1970) ofrece una base crítica al argumentar que todo acto de enseñanza es, por naturaleza, un acto de aprendizaje y liberación. Con la persuasión de una ética dialógica, la innovación en la pedagogía debe orientarse a hacer una comunidad explícita. Desde la perspectiva de Paulo Freire, la administración del cambio no debe ser interpretada como mandar procesos de cambio desarrollados postulados sino debe ser investigada y problematizada con el apoyo de comprensión y realizada por su participación.

En conclusión, dichas perspectivas convergen en la necesidad de concebir la gestión del cambio y la innovación pedagógica como tal, como procesos complementarios, con y para las personas y orientados al bien común. Desde la filosofía implican el compromiso de cuestionar las prácticas establecidas, valorar el potencial creativo de los educadores y de los educandos, proyectar un horizonte de mejoramiento y fortalecer la institución educativa como un espacio vivo de reflexión y construcción colectiva. La institución educativa se vuelva una geografía imantada, donde “ocurre el cambio”, y este no solamente es administrativo, sino también cultural y ético – posibilitando una educación pertinente y humanizadora.

2.4. Definición de términos básicos

Gestión del cambio

Proceso sistemático y planificado con el propósito de generar transformaciones en las estructuras, procesos, actitudes y prácticas en una organización. Desde el punto de vista educativo, se refiere a la habilidad de las instituciones escolares para reaccionar adecuadamente frente a las demandas sociales, tecnológicas y pedagógicas de un entorno actual Chiavenato (2017).

Innovación pedagógica

Se refiere a la incorporación de nuevas estrategias, metodologías y recursos que cambian las prácticas docentes, aumentando la calidad de las experiencias de aprendizaje. No se reduce a la adquisición de tecnología, sino que también involucra modificaciones a las modalidades de enseñanza y pautas de aula Salinas (2012).

Cultura organizacional

Conjunto de valores, normas, creencias y significados comunes a los miembros de una institución que guían su comportamiento. Respecto a las escuelas, incide en la forma en que las escuelas implementan la innovación y manejan el cambio Robbins & Judge (2017).

Liderazgo escolar

Se entiende como la capacidad del directivo y del equipo de gestión para guiar, motivar e influir en la comunidad educativa con el propósito de alcanzar objetivos institucionales y mejorar los aprendizajes Bolívar (2010).

Resistencia al cambio

Es la oposición consciente o inconsciente de los individuos o grupos frente a transformaciones organizacionales que generan incertidumbre o temor. En educación, puede manifestarse en la negativa de docentes a modificar sus métodos tradicionales Chiavenato (2017).

Competencias docentes

Son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten al profesor desempeñar de manera efectiva su labor pedagógica, adaptándose a contextos cambiantes y fomentando aprendizajes significativos Perrenoud (2004).

Calidad educativa

Hace referencia al grado en que los sistemas, procesos y resultados educativos cumplen con estándares que garantizan aprendizajes significativos, pertinentes, equitativos y sostenibles para todos los estudiantes UNESCO (2015).

Transformación digital en educación

Es el proceso de integración de tecnologías digitales en los sistemas educativos con el propósito de innovar en las formas de enseñar y aprender, potenciando la interacción, la creatividad y el acceso al conocimiento Cabero & Llorente (2015).

Gestión pedagógica

Son las acciones de planificación, organización, dirección y evaluación orientadas a mejorar el proceso de enseñanza–aprendizaje, favoreciendo el logro de competencias en los estudiantes Martínez (2014).

Innovación educativa

Es un proceso intencionado y sistemático que introduce mejoras sostenibles en las prácticas de enseñanza, buscando impactar de forma positiva en los aprendizajes y en la organización escolar Carbonell (2006).

Cambio organizacional

Es la modificación estructural, cultural o estratégica de una institución con el fin de adaptarse a un nuevo contexto o alcanzar mejores niveles de eficacia. En educación, suele vincularse con procesos de reforma y modernización escolar Kotter (2012).

Formación continua docente

Constituye el proceso permanente de actualización y perfeccionamiento de los maestros en conocimientos, habilidades y actitudes, lo que permite responder a los cambios pedagógicos y sociales del entorno Vaillant (2013).

Clima institucional

Es la percepción compartida de los miembros de una organización respecto a su ambiente laboral y relacional. Un clima positivo facilita la implementación de cambios e innovaciones pedagógicas Torres & Paz (2017).

Gestión escolar

Es el conjunto de decisiones, estrategias y acciones que garantizan el adecuado funcionamiento de la institución educativa en lo académico, administrativo y comunitario Murillo (2006).

Competencias del siglo XXI

Son aquellas habilidades cognitivas, socioemocionales, colaborativas y digitales que requieren los estudiantes para enfrentar los retos de la sociedad actual y futura Trilling & Fadel (2009).

Pertinencia educativa

Se refiere a la adecuación de los procesos de enseñanza y los contenidos curriculares a las necesidades sociales, culturales y económicas de un contexto determinado Tedesco (2010).

Aprendizaje significativo

Es el proceso por el cual los nuevos conocimientos se relacionan de manera sustancial con la estructura cognitiva previa del estudiante, facilitando una comprensión profunda y duradera Ausubel (2002).

Gestión estratégica en educación

Es el proceso de planificación y dirección orientado a establecer metas educativas y alcanzarlas de manera eficiente y sostenible, integrando visión institucional y recursos disponibles Mintzberg (2003).

Cambio pedagógico

Se entiende como la modificación intencional de las prácticas docentes que busca mejorar los aprendizajes, respondiendo a nuevas demandas sociales y científicas Fullan (2002).

Sostenibilidad educativa

Hace referencia a la capacidad de mantener en el tiempo innovaciones pedagógicas que generen un impacto positivo en la comunidad escolar y que se integren en la cultura institucional Hargreaves & Fink (2003).

2.5. Hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

Determinar la relación entre la gestión del cambio y la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst- Barranca, 2025.

2.5.2. Hipótesis específicas

Determinar la relación entre la dimensión Liderazgo y dirección estratégica dentro de la gestión del cambio y la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst- Barranca, 2025.

Establecer la relación entre la dimensión Cultura organizacional y participación dentro de la gestión del cambio y la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst- Barranca, 2025.

Determinar la relación entre la dimensión evaluación, seguimiento y sostenibilidad dentro de la gestión del cambio y la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst- Barranca, 2025.

2.6. Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de la variable X

Dimensiones	Indicadores	N ítems	Categorías	Intervalos
Liderazgo y dirección estratégica	- Existencia de un liderazgo que guía procesos de innovación. - Estrategias institucionales orientadas al cambio educativo.	5	Bajo Medio Alto	4 -7 8 -11 12 -16
Cultura organizacional y participación	- Nivel de participación de docentes en la toma de decisiones. - Valores institucionales compartidos en la comunidad educativa	5	Bajo Medio Alto	4 -7 8 -11 12 -16
Evaluación, seguimiento y sostenibilidad	- Aplicación de mecanismos de evaluación continua. - Acciones de seguimiento que aseguran la permanencia del cambio	5	Bajo Medio Alto	4 -7 8 -11 12 -16
Gestión del cambio		15	Bajo Medio Alto	12 -23 24 -35 36 -48

Tabla 2. Operacionalización de la variable Y

Dimensiones	Indicadores	N ítems	Categorías	Intervalos
Creatividad y diseño de experiencias de aprendizaje	- Inclusión de actividades creativas en las sesiones de clase. - Diseño de experiencias que promueven aprendizajes significativos.	5	Bajo Medio Alto	4 -7 8 -11 12 -16

Uso de tecnologías y recursos digitales	• Integración de recursos digitales en el proceso pedagógico.	5	Bajo	4 -7
	• Utilización de herramientas tecnológicas que fomentan la participación		Medio	8 -11
			Alto	12 -16
Colaboración docente y aprendizaje profesional	• Prácticas de trabajo colaborativo entre docentes.	5	Bajo	4 -7
	• Participación en comunidades de aprendizaje profesional.		Medio	8 -11
			Alto	12 -16
Innovación pedagógica		15	Bajo	16 -26
			Medio	27 -37
			Alto	38 -48

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1. Tipo de estudio

Citando la clasificación que presentan Sánchez y Reyes (2002), según la naturaleza de los problemas, la presente es una investigación de tipo sustantiva porque trata de responder a problemas teóricos. Y es **correlacional** por cuanto está interrelacionada en determinar a través de una muestra de sujetos, el grado de relación existente entre las variables identificadas.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población estuvo constituida por 74 docentes de la I.E. Guillermo E. Billinghamurst - Barranca, 2025.

Tabla 3. Población del estudio

Estamento	Subpoblación
Docentes	74
Total	74

3.2.2. Muestra

La muestra fue censal, es decir se consideraron a todo el personal de la I.E

Tabla 4. Muestra del estudio

Estamento	Subpoblación
Docentes	74
Total	74

3.3.Método de investigación

El método empleado en este estudio fue el deductivo, porque se realizó una construcción teórica del objeto de estudio, asimismo, el diseño descriptivo - correlacional, la operacionalización de las variables y la discusión de los resultados fueron determinados por la construcción realizada sobre los datos recogidos por los instrumentos. (Hernández et al, 2010).

3.4. Técnicas de recolección de datos

Instrumentos utilizados

La técnica empleada en el desarrollo del presente estudio fue la encuesta y el instrumento aplicado fue el Cuestionario.

Para medir la variable Gestión del cambio, se consideró la siguiente escala de Likert: Siempre (4), Casi siempre (3), Algunas veces (2), Nunca (1)

Ficha Técnica 01:

Nombre Original:	Cuestionario para la variable Gestión del cambio
Autora:	Dania Melba Chuqui Sarazu
Procedencia:	Huacho- Perú
Administración:	Individual y colectiva
Duración:	Aproximadamente de 25 a 30 minutos
Edad:	Docentes de la I.E Guillermo E. Billinghamurst- Barranca, 2025.

Para medir la variable Innovación pedagógica, se consideró la siguiente escala de Likert: Siempre (4), Casi siempre (3), Algunas veces (2), Nunca (1)

Ficha Técnica 02:

Nombre Original:	Cuestionario para la variable Innovación pedagógica
Autora:	Dania Melba Chuqui Sarazu
Procedencia:	Huacho- Perú
Administración:	Individual y colectiva
Duración:	Aproximadamente de 25 a 30 minutos
Edad:	Docentes de la I.E Guillermo E. Billinghamurst- Barranca, 2025.

a) Validez del instrumento

Tabla 5. Validez del cuestionario

Expertos	Suficiencia	Aplicabilidad
Experto 1	Hay Suficiencia	Es aplicable
Experto 2	Hay Suficiencia	Es aplicable
Experto 3	Hay Suficiencia	Es aplicable

Fuente: Elaboración propia.

3.5.Método de análisis de datos

En un diseño descriptivo correlacional, el análisis de datos se centra en describir las características de las variables y en identificar la relación existente entre ellas. Primero, se realiza un análisis descriptivo con frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar para conocer el comportamiento de cada variable de manera individual. Luego, se aplican pruebas estadísticas de correlación, como el coeficiente de correlación de Pearson o de Spearman, según la naturaleza de los datos, con el fin de determinar la fuerza y dirección de la relación entre las variables estudiadas.

CAPITULO IV RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados

Tabla 6. Gestión del cambio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	25	33,8	33,8	33,8
	Bajo	1	1,4	1,4	35,1
	Medio	48	64,9	64,9	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la II.E. Guillermo E. Billinghurst - Barranca, 2025.

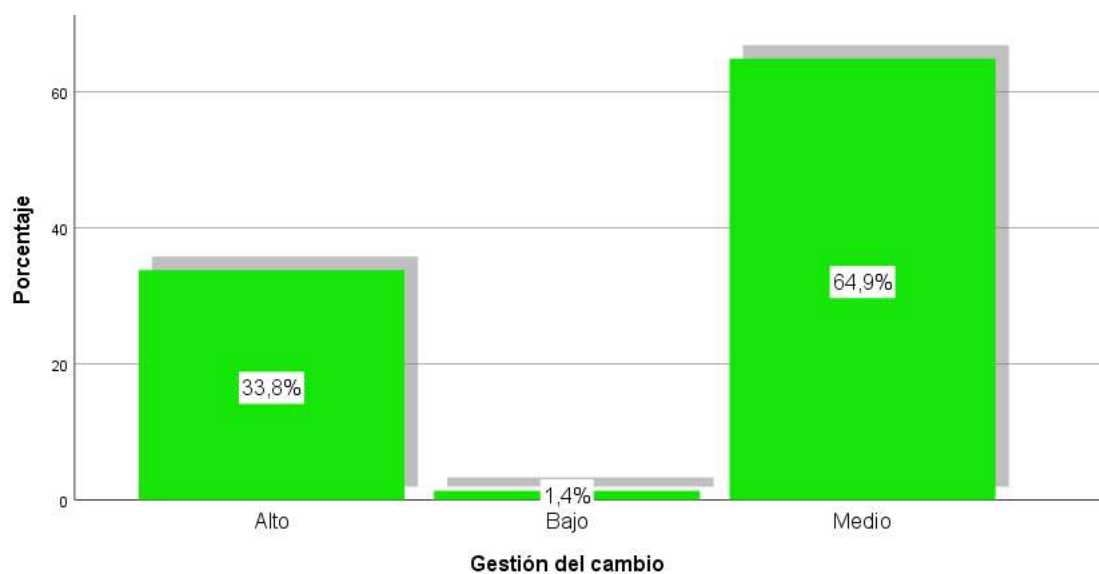


Figura 1. Gestión del cambio

De la fig. 1, un 64,9% de docentes de la II.E. Guillermo E. Billinghurst - Barranca, 2025 sostienen que alcanzaron un nivel medio en la variable gestión del cambio, un 33,8% lograron un nivel alto y un 1,4% consiguieron un nivel bajo.

Tabla 7. Liderazgo y dirección estratégica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	35	47,3	47,3	47,3
	Bajo	1	1,4	1,4	48,6
	Medio	38	51,4	51,4	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la II.E. Guillermo E. Billinghurst - Barranca, 2025.

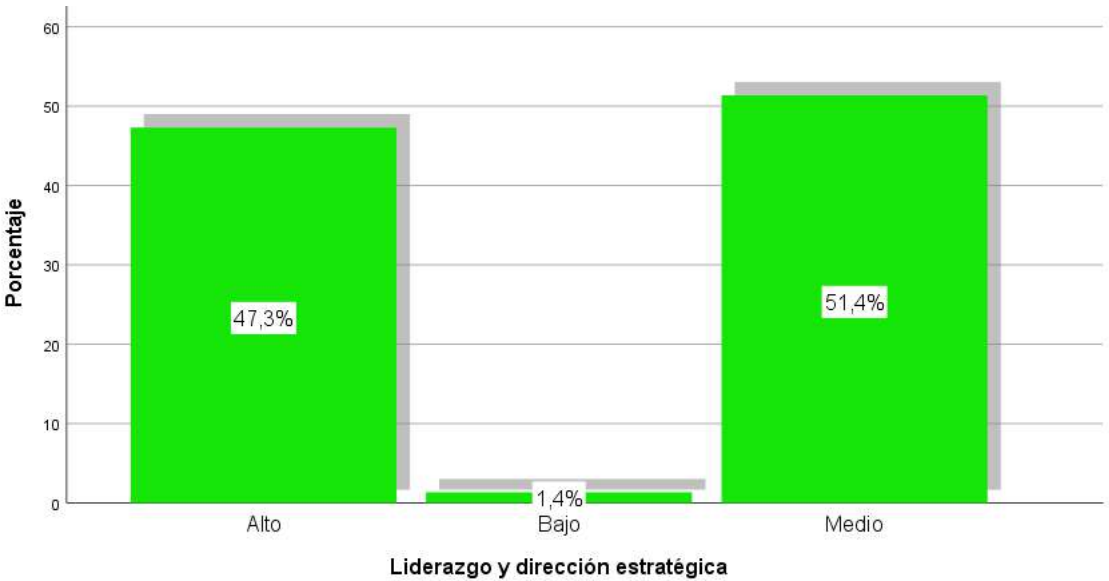


Figura 2. Liderazgo y dirección estratégica

De la fig. 2, un 51,4% de docentes de la II.E. Guillermo E. Billinghurst - Barranca, 2025 sostienen que alcanzaron un nivel medio en la dimensión liderazgo y dirección estratégica dentro de la gestión del cambio, un 47,3% lograron un nivel alto y un 1,4% consiguieron un nivel bajo.

Tabla 8. Cultura organizacional y participación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	25	33,8	33,8	33,8
	Bajo	1	1,4	1,4	35,1
	Medio	48	64,9	64,9	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la II.E. Guillermo E. Billingham - Barranca, 2025.

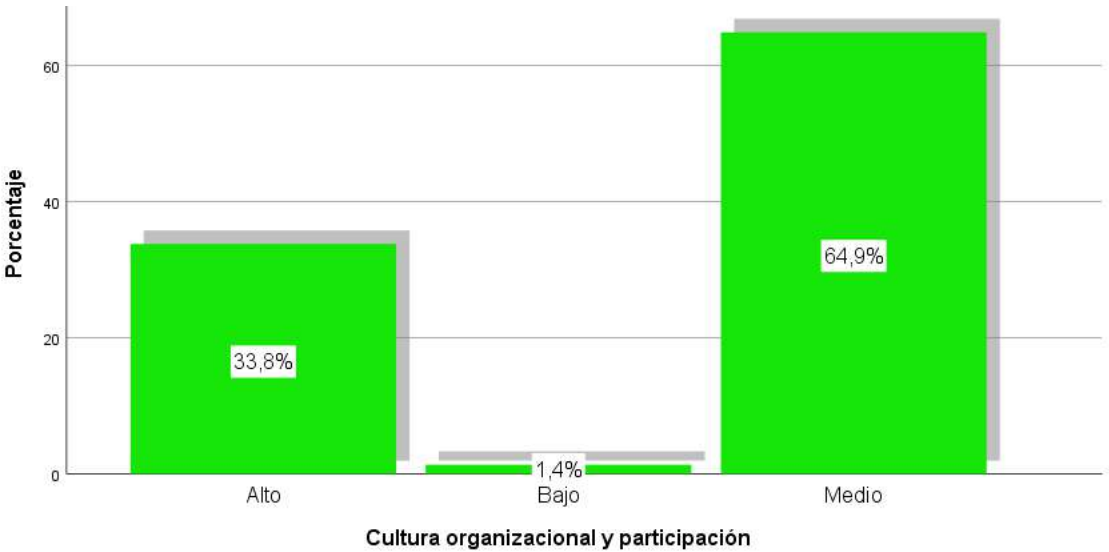


Figura 3. Cultura organizacional y participación

De la fig. 3, un 64,9% de docentes de la II.E. Guillermo E. Billingham - Barranca, 2025 sostienen que alcanzaron un nivel medio en la dimensión cultura organizacional y participación dentro de la gestión del cambio, un 33,8% lograron un nivel alto y un 1,4% consiguieron un nivel bajo.

Tabla 9. Evaluación, seguimiento y sostenibilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	22	29,7	29,7	29,7
	Bajo	1	1,4	1,4	31,1
	Medio	51	68,9	68,9	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la II.E. Guillermo E. Billinghurst - Barranca, 2025.

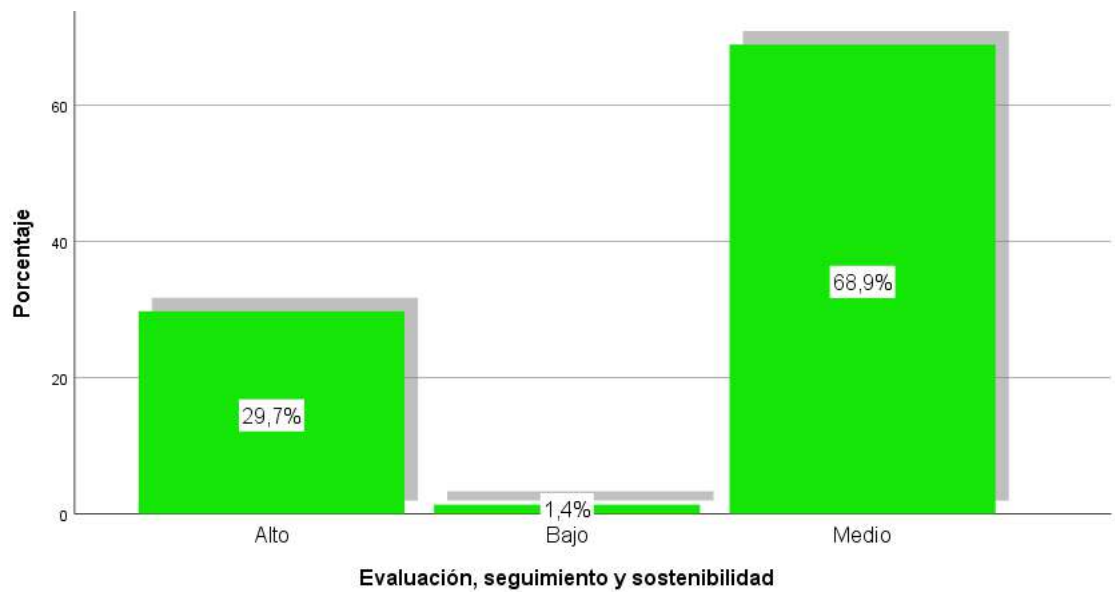


Figura 4. Evaluación, seguimiento y sostenibilidad

De la fig. 4, un 68,9% de docentes de la II.E. Guillermo E. Billinghurst - Barranca, 2025 sostienen que alcanzaron un nivel medio en la dimensión evaluación, seguimiento y sostenibilidad dentro de la gestión del cambio, un 29,7% lograron un nivel alto y un 1,4% consiguieron un nivel bajo.

Tabla 10. Innovación pedagógica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	16	21,6	21,6	21,6
	Bajo	1	1,4	1,4	23,0
	Medio	57	77,0	77,0	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la II.E. Guillermo E. Billinghurst - Barranca, 2025.

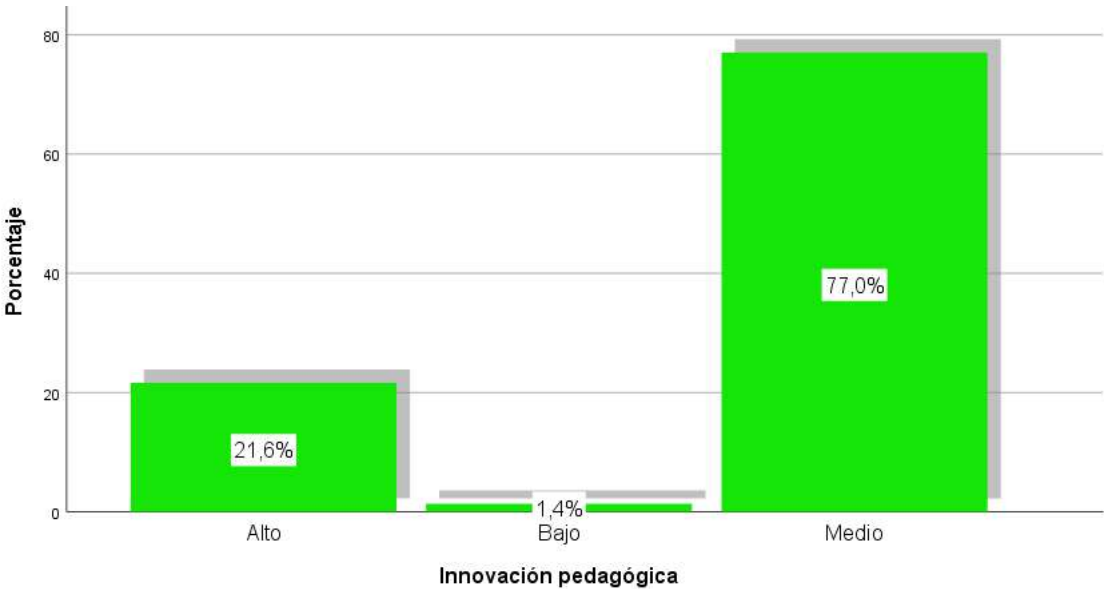


Figura 5. Innovación pedagógica

De la fig. 5, un 77,0% de docentes de la II.E. Guillermo E. Billinghurst - Barranca, 2025 sostienen que alcanzaron un nivel medio en la variable Innovación pedagógica, un 21,6% lograron un nivel alto y un 1,4% consiguieron un nivel bajo.

4.2. Generalización entorno la hipótesis central

Hipótesis general

Ha: La gestión del cambio se relaciona con la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst- Barranca, 2025.

H0: La gestión del cambio no se relaciona con la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst- Barranca, 2025.

Tabla 11. La gestión del cambio y la Innovación pedagógica

Correlaciones

		Gestión del cambio	Innovación pedagógica
Rho de Spearman	Gestión del cambio	Coeficiente correlación	de1,000 ,467**
		Sig. (bilateral)	. ,000
		N	74 74
	Innovación pedagógica	Coeficiente correlación	de,467** 1,000
		Sig. (bilateral)	,000 .
		N	74 74

**.

 La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla muestra un coeficiente de correlación de $r=0,467$, con un $Sig<0,05$ lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la nula. Por tanto se puede evidenciar que existe relación de intensidad moderada entre la gestión del cambio y la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst- Barranca, 2025.

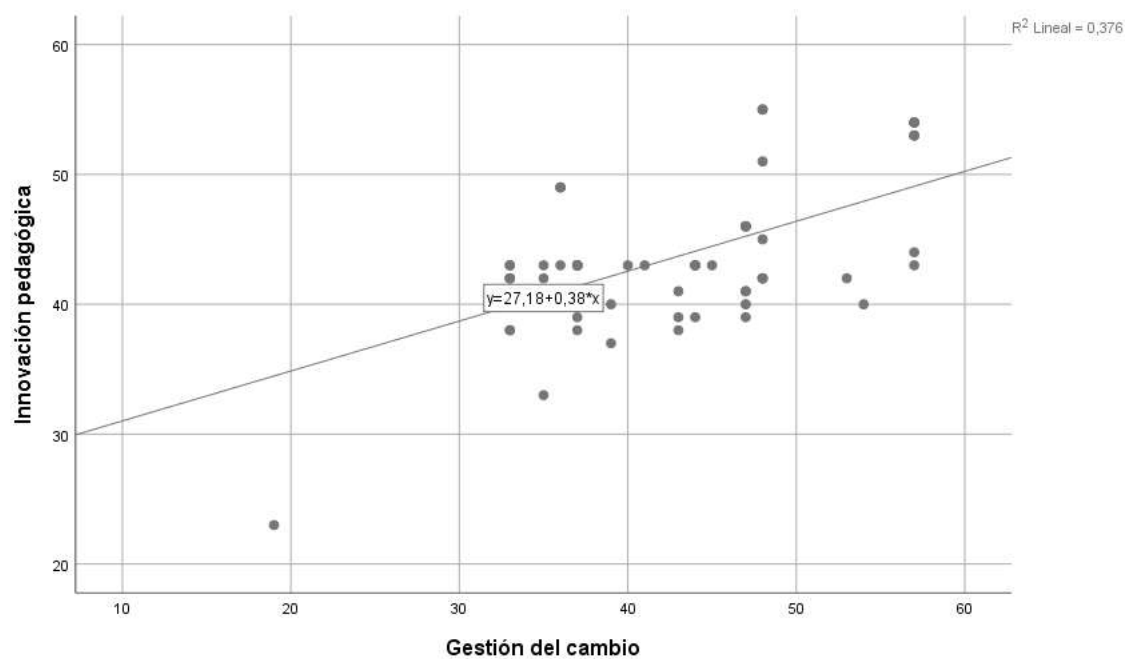


Figura La gestión del cambio y la Innovación pedagógica

Hipótesis específica 1

Ha: La dimensión Liderazgo y dirección estratégica dentro de la gestión del cambio se relaciona con la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst- Barranca, 2025.

H₀: La dimensión Liderazgo y dirección estratégica dentro de la gestión del cambio no se relaciona con la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst- Barranca, 2025.

Tabla 12. La dimensión Liderazgo y dirección estratégica y la Innovación pedagógica

Correlaciones

			Liderazgo y dirección estratégica	Innovación pedagógica
Rho Spearman	Liderazgo y dirección estratégica	Coeficiente de correlación	de 1,000	,441 **
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	74	74
	Innovación pedagógica	Coeficiente de correlación	de ,441 **	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	74	74

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla muestra un coeficiente de correlación de $r=0,441$, con un $\text{Sig}<0,05$ lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la nula. Por tanto se puede evidenciar que existe relación de intensidad moderada entre el liderazgo y dirección estratégica dentro de la gestión del cambio y la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst-Barranca, 2025.

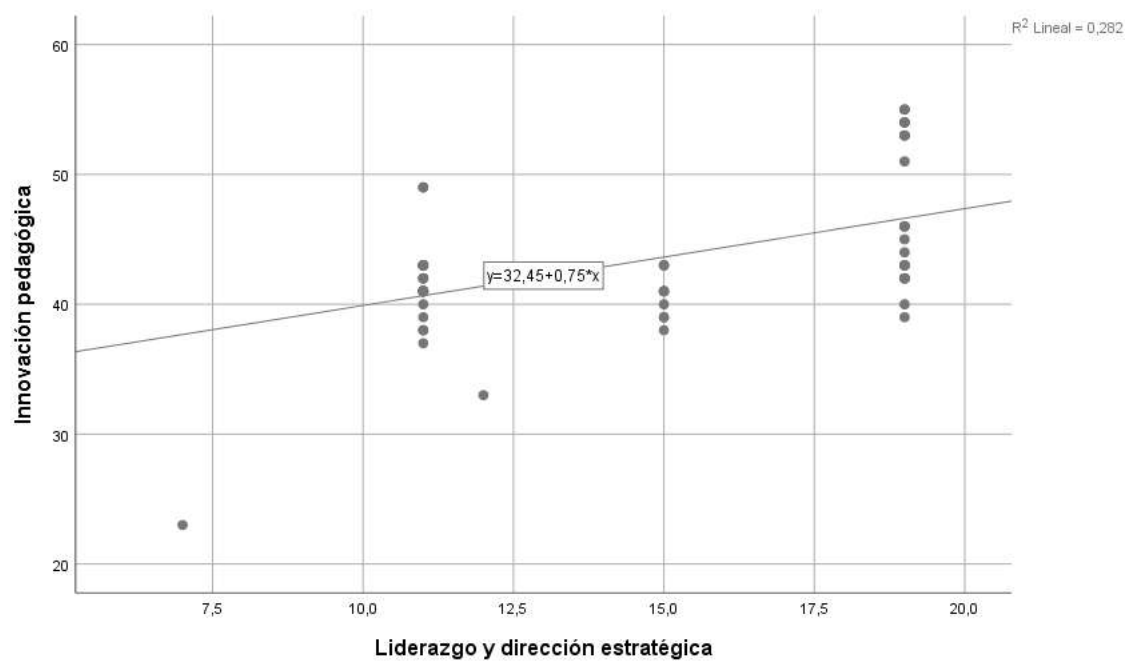


Figura 6. La dimensión Liderazgo y dirección estratégica y la Innovación pedagógica

Hipótesis específica 2

H_a: La dimensión Cultura organizacional y participación dentro de la gestión del cambio se relaciona con la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst- Barranca, 2025.

H₀: La dimensión Cultura organizacional y participación dentro de la gestión del cambio no se relaciona con la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst- Barranca, 2025.

Tabla 13. La dimensión Cultura organizacional y participación y la Innovación pedagógica

Correlaciones

			Cultura organizacion al y participación	Innovación pedagógica
Rho de Spearman	Cultura organizacional y participación	Coeficiente de correlación	1,000	,484*
		Sig. (bilateral)	.	,014
		N	74	74
	Innovación pedagógica	Coeficiente de correlación	,484*	1,000
		Sig. (bilateral)	,014	.
		N	74	74

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

La tabla muestra un coeficiente de correlación de $r=0,484$, con un $\text{Sig}<0,05$ lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la nula. Por tanto se puede evidenciar que existe relación de intensidad moderada entre la cultura organizacional y participación dentro de la gestión del cambio y la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst- Barranca, 2025.

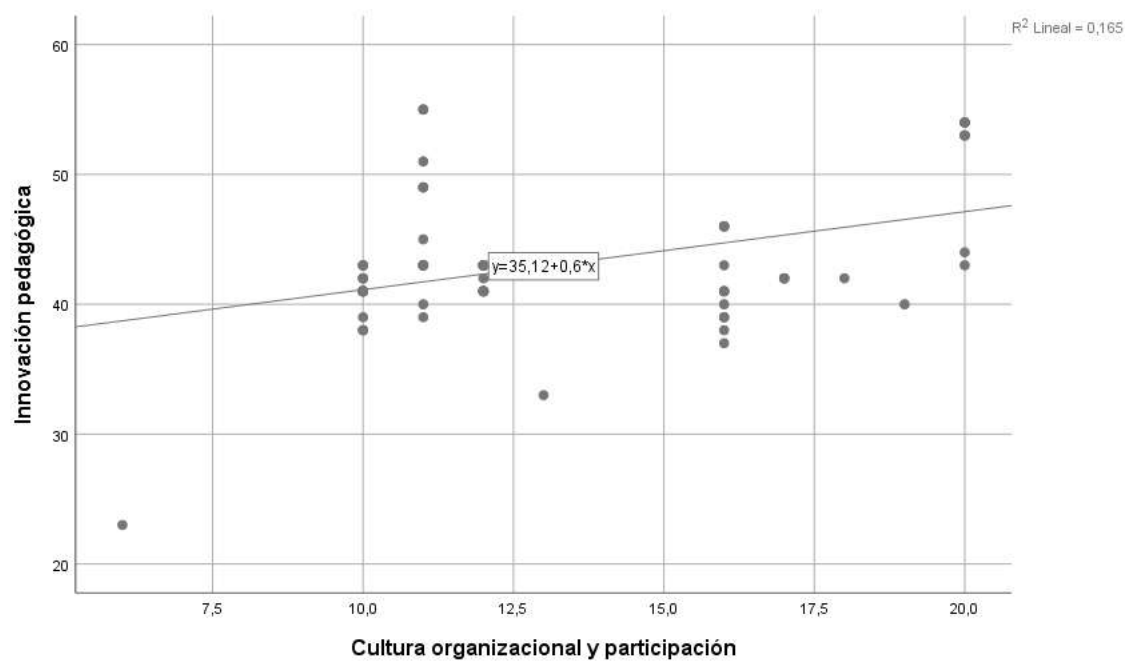


Figura 7. La dimensión Cultura organizacional y participación y la Innovación pedagógica

Hipótesis específica 3

H_a: La dimensión evaluación, seguimiento y sostenibilidad dentro de la gestión del cambio se relaciona con la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst-Barranca, 2025.

H₀: La dimensión evaluación, seguimiento y sostenibilidad dentro de la gestión del cambio no se relaciona con la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst-Barranca, 2025.

Tabla 14. La dimensión evaluación, seguimiento y sostenibilidad y la Innovación pedagógica

Correlaciones

Rho Spearman	de Evaluación, seguimiento y sostenibilidad	Coeficiente de correlación	Evaluación, seguimiento y sostenibilidad	Innovación pedagógica
			de 1,000	,502**
			Sig. (bilateral)	,000
			N	74
	Innovación pedagógica	Coeficiente de correlación	de ,502**	1,000
			Sig. (bilateral)	,000
			N	74

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla muestra un coeficiente de correlación de $r=0,502$, con un $\text{Sig}<0,05$ lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la nula. Por tanto se puede evidenciar que existe relación de intensidad moderada entre la evaluación, seguimiento sostenibilidad dentro de la gestión del cambio y la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst- Barranca, 2025.

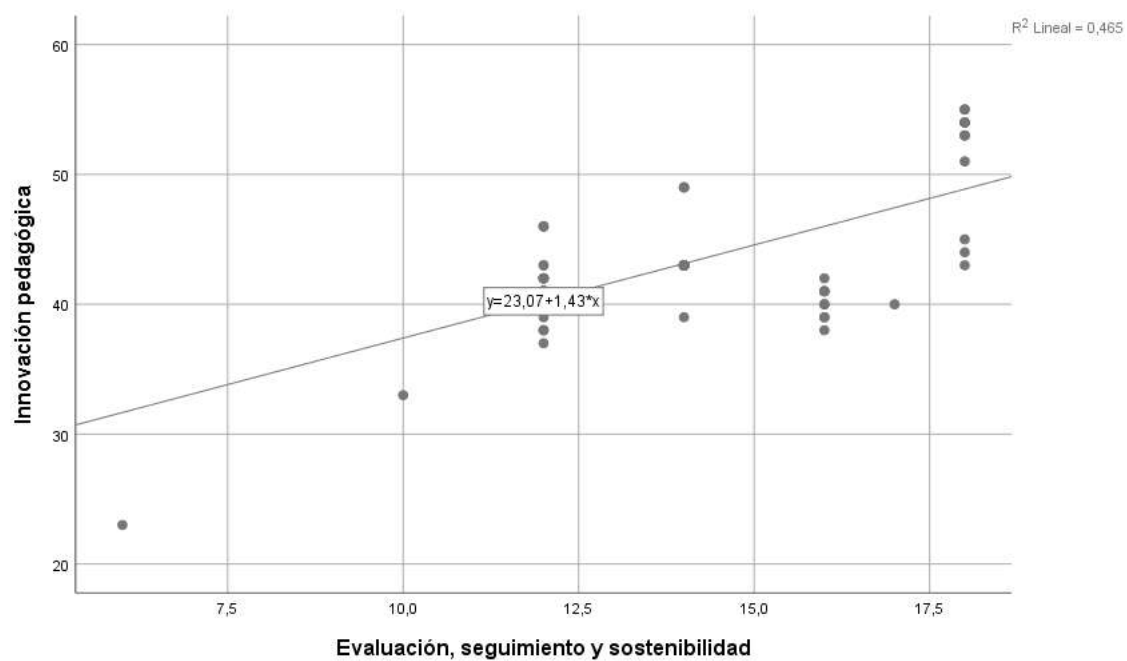


Figura 8. La dimensión evaluación, seguimiento y sostenibilidad y la Innovación pedagógica

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. Discusión de los resultados

Los resultados del estudio evidencian que existe una relación de intensidad moderada entre la gestión del cambio y la innovación pedagógica en la Institución Educativa Guillermo E. Billinghamurst – Barranca, 2025. A partir de esta interpretación, se concluye que si bien el proceso de gestión del cambio incide significativamente en el desarrollo de prácticas pedagógicas innovación, la influencia no es lo suficientemente alta, lo que sugiere que los esfuerzos institucionales hacia el cambio todavía no se consolidan sintéticamente en nuestra práctica educativa en general. De hecho, esto se debe a los hallazgos de muchos estudios relacionados, que dijeron que la innovación no solo se toma en términos de una decisión de gestión, sino también como un cambio más profundo de pensamiento. área, actitud del maestro o patrón organizacional.

En cuanto a la dimensión liderazgo y dirección estratégica, los resultados evidencian una relación moderada con la innovación pedagógica, lo cual indica una relación moderada entre el rol del equipo directivo y su capacidad de orientar estratégicamente los procesos institucionales, pues resulta pertinentes, pero insuficiente al parecer, para incidir en transformaciones pedagógicas de alto impacto. En esta línea, tanto la justificación teórica como los resultados sugieren que el liderazgo asumido tiene que ver con aspectos administrativos y normativos, lo que contrasta con un liderazgo pedagógico transformacional que logre inspirar, acompañar y empoderar a los docentes en la intensión de prácticas innovadoras. Así, ambos resultados corroboran enfoques teóricos que apuntas a que el liderazgo en educación, para ser efectivo, debiese superar la gestión operativa para incidir en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En relación a la dimensión cultura organizacional y participación, también se encontró una relación de intensidad moderada con la dimensión innovación pedagógica. Este hallazgo demuestra que aunque el nivel de participación y el clima institucional favorecedor de la transformación, no se han convertido en una cultura institucional poderosa para impulsar la innovación de manera sistemática. La relación moderada implica la persistencia de prácticas comparatistas, de resistencia al cambio, y de una participación no sustantiva de los profesores, lo que imposibilita la apropiación de las innovaciones pedagógicas por parte del colectivo. Este descubrimiento refuerza la tesis de que la innovación educativa solo es sostenible sobre la base de una cultura organizacional colaborativa y activa.

Por último, los resultados relativos a la dimensión evaluación, seguimiento y sostenibilidad arrojan también una relación moderada con la innovación pedagógica. Se destaca también que los mecanismos de monitoreo y evaluación accionados no se vinculan al mejoramiento continuo ni al fortalecimiento de las innovaciones, ya que no cuentan con procesos de retroalimentación e iteración sistemáticos. En lugar de ello, dichos sistemas institucionales no permiten la sostenibilidad de las buenas prácticas, convirtiéndolas en políticas pedagógicas institucionales. Este resultado coincide con otras investigaciones, donde se distingue que la sostenibilidad de la innovación depende de la evaluación formativa y la implementación de evidencia para la toma de decisiones.

En síntesis, a través de la discusión de los resultados se ha argumentado que la gestión del cambio en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst tiene una influencia relevante, si bien todavía es escasa, sobre la innovación pedagógica, lo que evidencia la necesidad de fortalecer el liderazgo pedagógico, la cultura organizacional abierta y participativa y los procesos de evaluación y seguimiento. Estos resultados respaldan, nuevamente, la importancia de concebir la gestión del cambio como un proceso integral, continuo y estratégico, orientado no solo a la adopción, sino también a la institucionalización, sostenibilidad y permanente mejora de las innovaciones en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Primero: Existe relación de de intensidad moderada entre la gestión del cambio y la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst- Barranca, 2025.

Segundo: Existe relación de intensidad moderada entre el liderazgo y dirección estratégica dentro de la gestión del cambio y la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst- Barranca, 2025.

Tercero: Existe relación de intensidad moderada entre la cultura organizacional y participación dentro de la gestión del cambio y la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst- Barranca, 2025.

Cuarto: Existe relación de intensidad moderada entre la evaluación, seguimiento sostenibilidad dentro de la gestión del cambio y la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghamurst- Barranca, 2025.

6.2. Recomendaciones

Primera. Se recomienda que la institución educativa fortalezca la gestión del cambio de manera integral, mediante la elaboración e implementación de un plan estratégico institucional orientado a la innovación pedagógica, que articule objetivos claros, acciones progresivas y responsabilidades definidas, con el fin de potenciar una influencia más significativa de la gestión del cambio en las prácticas pedagógicas innovadoras.

Segunda. Se sugiere consolidar el liderazgo pedagógico y la dirección estratégica, promoviendo programas de capacitación dirigidos al equipo directivo y a los docentes con funciones de liderazgo, enfocados en la gestión del cambio, toma de decisiones participativa y conducción de procesos innovadores, a fin de fortalecer el impacto del liderazgo institucional en la innovación pedagógica.

Tercera. Se recomienda promover una cultura organizacional participativa, fomentando espacios de trabajo colaborativo, comunidades profesionales de aprendizaje y mecanismos de participación docente activa en la planificación y ejecución de innovaciones pedagógicas, con el propósito de lograr una apropiación colectiva del cambio y una mayor coherencia en las prácticas educativas.

Cuarta. Se plantea optimizar los procesos de evaluación, seguimiento y sostenibilidad de las innovaciones pedagógicas, implementando sistemas de monitoreo continuo, retroalimentación formativa y evaluación periódica de las acciones innovadoras, que permitan asegurar su mejora continua y permanencia en el tiempo, fortaleciendo así la sostenibilidad de los procesos de cambio institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

5.1. Fuentes documentales

- Aguedo, J. (2023). *Tesis: Percepciones de la gestión académica y las innovaciones pedagógicas del instituto de educación superior tecnológico público fe y alegría*. Lima, Perú: Universidad Antonio Ruiz de Montoya.
- Alvarado, M. (2022). *Gestión de la innovación pedagógica en instituciones escolares*. Lima: Editorial Pedagógica.
- Anderson, T. (2019). *The theory and practice of online learning*. Londres: Routledge.
- Barber, M., & Mourshed, M. (2007). *How the world's best-performing school systems come out on top*. McKinsey & Company.
- Bates, T. (2019). *Teaching in a digital age: Guidelines for designing teaching and learning*. Vancouver: BCcampus.
- Beetham, H. (2020). *Designing learning: From pedagogy to practice*. Londres: Routledge.
- Bennett, J. (2019). *Collaborative cultures and educational innovation*. Madrid: Editorial Académica.
- Casas, L. (2024). *Tesis: Gestión educativa en las innovaciones pedagógicas en docentes de las instituciones educativas públicas de Los Olivos, 2024*. Universidad César Vallejo.
- Cebreros, D. (2023). *Tesis: La actitud, la autoeficacia y el apoyo social docente y su relación con las prácticas docentes inclusivas para estudiantes universitarios con discapacidad*. Hermosillo: Universidad de Sonora.
- Chávez, R. (2018). *Gestión educativa y liderazgo transformacional en escuelas públicas*. Lima: Fondo Editorial Educativo.
- Cruz, L. (2021). *Tecnologías y aprendizaje significativo en la escuela peruana*. Piura: Fondo Educativo.
- Cueto, S., & León, J. (2019). *Educación en el Perú: avances y desafíos*. Lima: GRADE.
- Day, C. (2021). *Leading schools in times of change*. Londres: Routledge.

- Dewey, J. (1938). *Experience and Education*. Nueva York: Macmillan.
- Domínguez, R. (2022). *Transferencia de prácticas educativas innovadoras*. Bogotá: Ediciones Educativas. Bogotá, Colombia: Transferencia de prácticas educativas innovadoras. Bogotá: Ediciones Educativas.
- Flores, M. (2020). *Procesos de innovación y cambio en instituciones educativas del Perú*. Cusco: Editorial Andina.
- Fornés, B. (2023). *Tesis: Adopción del Aprendizaje Servicio por parte del profesorado universitario: Construcción y validación de un Modelo*. Barcelona: Universidad Internacional de Cataluña.
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers College Press.
- Fullan, M. (2020). *The new meaning of educational change*. Nueva York: Teachers College Press.
- García, P. (2021). *Docencia colaborativa e innovación escolar*. Bogotá: Ediciones Pedagógicas.
- Hargreaves, A. (2018). *Changing teachers, changing times: Teacher professionalism in the 21st century*. Londres: Falmer Press.
- Hargreaves, A., & Shirley, D. (2021). *Well-being in schools*. Nueva York: Routledge.
- Hopkins, D. (2019). *School improvement for real*. Londres: RoutledgeFalmer.
- Huamán, J. (2022). *Evaluación y sostenibilidad del cambio en organizaciones escolares*. Arequipa: Horizonte Educativo.
- Keller, S. (2019). *Collaborative learning for teacher innovation*. Berlín: Academic Press.
- Laurie, R. (2021). *Education for sustainable futures: Innovation and change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Laurillard, D. (2020). *Teaching as a design science*. Nueva York: Routledge.
- Leithwood, K. (2020). *Leading school improvement: Research-based practices*. Toronto: OISE Press.
- Lozano, D. (2017). *Transformación de la práctica docente en contextos rurales*. Cusco: Editorial Andina.

- Martínez, L. (2022). *Monitoreo institucional y mejora educativa*. Barcelona: Editorial Horizonte.
- Mendoza, L. (2021). *Competencias directivas y gestión del cambio en colegios peruanos*. Trujillo: Universidad de La Libertad.
- MINEDU. (2022). *Informe de políticas de innovación educativa*. Lima: MINEDU.
- Morales, J. (2020). *Creatividad aplicada en la formación escolar*. Santiago: Fondo Educativo.
- Paredes, S. (2018). *Cultura docente e innovación pedagógica*. Trujillo: Universidad de La Libertad.
- Piaget, J. (1970). *La psicología de la inteligencia*. Madrid: Morata.
- Quispe, A. (2019). *Metodologías activas en la enseñanza básica*. Arequipa: Horizonte Educativo.
- Ramírez, P. (2017). *Planificación estratégica para la mejora de los aprendizajes*. Piura: Editorial Horizonte.
- Reimers, F., & Chung, C. (2018). *Preparing teachers to educate whole students*. Harvard Education Press.
- Reyna, J. (2021). *Trabajo colaborativo e innovación en el aula*. Lima: Fondo Editorial Académico.
- Robinson, K. (2018). *Creative schools: The grassroots revolution that's transforming education*. Nueva York: Penguin Books.
- Rojas, S. (2019). *Liderazgo pedagógico y transformación institucional*. Lima: Editorial Académica.
- Romero, C. (2021). *Tesis: Innovación pedagógica y su relación con el desempeño de los docentes en las instituciones educativas públicas de nivel primario de Mariano Melgar, Arequipa, año 2018*. Lima. Perú: Universidad Alas Peruanas.
- Salazar, V. (2018). *Estrategias de gestión del cambio en educación básica regular*. Lima: Fondo Editorial Pedagógico.
- Senge, P. (2019). *Schools that learn: A fifth discipline fieldbook for educators*. Nueva York: Crown Business.
- Silva, F. (2021). *Competencias digitales y docencia innovadora*. Ciudad de México: Editorial Académica.

- Solano, E. (2023). *Tesis: Estrategia metodológica para la integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en los procesos de enseñanza-aprendizaje*. Palma. España: Universidad de las Islas Baleares.
- Torre, B. (2021). *Tesis: Aprendizaje Basado en Proyectos: Estudio de caso sobre el potencial del método como modelo de enseñanza-aprendizaje en educación secundaria*. Universidad de Valladolid.
- Torres, A. (2020). *Participación comunitaria y cambio en escuelas inclusivas*. Santiago: Fondo Educativo.
- Unión Europea. (2020). *Education and training monitor 2020*. Bruselas: Comisión Europea.
- Vargas, P. (2022). *Creatividad y cambio en la educación peruana*. Lima: Ediciones Académicas.
- Vicente, V. (2023). *Tesis: Modelo de gestión del conocimiento para la mejora de los proyectos de innovación pedagógica en una institución pública de Lima*. Lima. Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.

5.2. Fuentes bibliográficas

- Area Moreira, M. (2010). *La innovación pedagógica con TIC y el desarrollo de las competencias informacionales y digitales*. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento, 7(2), 5-13.
- Ausubel, D. (2002). *Adquisición y retención del conocimiento: Una perspectiva cognitiva*. Paidós.
- Ausubel, D. (2002). *Adquisición y retención del conocimiento: Una perspectiva cognitiva*. Paidós.
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 8(4), 1-14.
- Bolívar, A. (2010). *La gestión de centros educativos en la sociedad del conocimiento*. Madrid: La Muralla.
- Cabero, J., & Llorente, M. (2015). *Tecnologías de la información y la comunicación para la innovación educativa*. Síntesis.
- Carbonell, J. (2006). *La aventura de innovar: El cambio en la escuela*. Morata.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Díaz Barriga, F. (2016). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. México: McGraw-Hill.
- Fullan, M. (2002). *Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la reforma educativa*. Akal.
- Fullan, M. (2002). *Las fuerzas del cambio: Explorando las profundidades de la reforma educativa*. Octaedro.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). *La sostenibilidad en la mejora escolar*. Octaedro.
- Imbernón, F. (2017). *La formación permanente del profesorado*. Barcelona: Graó.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Kotter, J. (2012). *Liderando el cambio*. Grupo Editorial Norma.
- Martínez, J. (2016). *Participación estudiantil y cambio educativo: Retos y oportunidades*. Revista Iberoamericana de Educación, 70(1), 45-62.
- Martínez, M. (2014). *Gestión pedagógica y calidad educativa*. Editorial Universitaria.
- Mintzberg, H. (2003). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.
- Murillo, J. (2006). *Gestión escolar y calidad de la educación: Una visión de futuro*. Revista Iberoamericana de Educación, 39(1), 1-17.
- Orres, C., & Paz, J. (2017). *El clima institucional en las organizaciones educativas*. Revista Científica de Educación, 21(3), 45-58.
- Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Graó.
- Piaget, J. (1975). *Equilibración de las estructuras cognitivas: Problema central del desarrollo*. Siglo XXI.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración*. Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Salinas, J. (2012). *Innovación docente y uso de las TIC en la enseñanza universitaria*. RUSC, 9(2), 19-30.
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- Tedesco, J. C. (2010). *Los desafíos de la educación en América Latina*. Fondo de Cultura Económica.

- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *Competencias para el siglo XXI: Aprendizaje y enseñanza en la era digital*. Santillana.
- UNESCO. (2015). *Replantear la educación: ¿Hacia un bien común mundial?* UNESCO.
- UNESCO. (2016). *Educación 2030: Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del ODS 4*. UNESCO.
- Vaillant, D. (2013). *Formación y desarrollo profesional docente*. Fundación Santillana.
- Vaillant, D., & Marcelo, C. (2015). *El papel del docente en los procesos de cambio educativo*. Editorial Narcea.
- Vygotsky, L. S. (2000). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Crítica.
- Zabalza, M. A. (2012). *Innovación docente universitaria*. Madrid: Narcea.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

GESTIÓN DEL CAMBIO E INNOVACIÓN PEDAGÓGICA EN LA I.E. GUILLERMO E. BILLINGHURST - BARRANCA, 2025

Problemas	Objetivos	Hipótesis	VARIABLES E INDICADORES			
<u>Problema general</u> ¿Cómo se da la relación entre la gestión del cambio y la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghurst-Barranca, 2025? <u>Problemas específicos</u> ¿Cómo se da la relación entre la dimensión Liderazgo y dirección estratégica dentro de la gestión del cambio y la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghurst-Barranca, 2025? ¿Cómo se da la relación entre la dimensión Cultura organizacional y participación dentro de la gestión del cambio y la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghurst- Barranca, 2025? ¿Cómo se da la relación entre la dimensión evaluación, seguimiento y sostenibilidad dentro de la gestión del cambio y la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghurst- Barranca, 2025?	<u>Objetivo general</u> Determinar la relación entre la gestión del cambio y la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghurst-Barranca, 2025. <u>Objetivos específicos</u> Determinar la relación entre la dimensión Liderazgo y dirección estratégica dentro de la gestión del cambio y la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghurst-Barranca, 2025. Establecer la relación entre la dimensión Cultura organizacional y participación dentro de la gestión del cambio y la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghurst- Barranca, 2025. Determinar la relación entre la dimensión evaluación, seguimiento y sostenibilidad dentro de la gestión del cambio y la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghurst- Barranca, 2025.	<u>Hipótesis general</u> La gestión del cambio se relaciona con la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghurst-Barranca, 2025. <u>Hipótesis específicas</u> La dimensión Liderazgo y dirección estratégica dentro de la gestión del cambio se relaciona con la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghurst-Barranca, 2025. La dimensión Cultura organizacional y participación dentro de la gestión del cambio se relaciona con la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghurst-Barranca, 2025. La dimensión evaluación, seguimiento y sostenibilidad dentro de la gestión del cambio se relaciona con la Innovación Pedagógica en la I.E. Guillermo E. Billinghurst-Barranca, 2025.	VARIABLE INDEPENDIENTE (X): Gestión del cambio			
			Dimensiones	Indicadores	Ítem	Índices
			Liderazgo y dirección estratégica	- Existencia de un liderazgo que guía procesos de innovación. - Estrategias institucionales orientadas al cambio educativo.	5	Siempre Casi siempre A veces Nunca
			Cultura organizacional y participación	- Nivel de participación de docentes en la toma de decisiones. - Valores institucionales compartidos en la comunidad educativa	5	
			Evaluación, seguimiento y sostenibilidad	- Aplicación de mecanismos de evaluación continua. - Acciones de seguimiento que aseguran la permanencia del cambio	5	
			Total			15
			VARIABLE DEPENDIENTE (Y): Innovación pedagógica			
			Dimensiones	Indicadores	Ítem	Índices
			Creatividad y diseño de experiencias de aprendizaje	- Inclusión de actividades creativas en las sesiones de clase. - Diseño de experiencias que promueven aprendizajes significativos.	5	Siempre Casi siempre A veces Nunca
			Uso de tecnologías y recursos digitales	Integración de recursos digitales en el proceso pedagógico.	5	

				• Utilización de herramientas tecnológicas que fomentan la participación		
			Colaboración docente y aprendizaje profesional	• Prácticas de trabajo colaborativo entre docentes. • Participación en comunidades de aprendizaje profesional.	5	
			Total		15	

MATRIZ DE DATOS

N	Gestión del cambio																	Innovación pedagógica																				
	Liderazgo y dirección estratégica						Cultura organizacional y participación						Evaluación, seguimiento y sostenibilidad						ST1	Creatividad y diseño de experiencias de aprendizaje						Uso de tecnologías y recursos digitales						Colaboración docente y aprendizaje profesional						ST1
																				1	2	3	4	5	S6	6	7	8	9	10	S7	11	12	13	14	15	S8	
1	3	2	2	2	3	12	2	2	3	3	3	13	2	2	2	2	2	10	35	3	2	2	3	2	12	2	2	2	2	3	11	2	2	2	2	2	10	33
2	3	2	2	2	2	11	2	4	2	2	2	12	2	2	2	3	3	12	35	3	3	3	2	3	14	2	3	3	3	3	14	2	3	3	3	3	14	42
3	3	2	2	2	2	11	2	2	2	2	2	10	2	2	2	3	3	12	33	3	3	3	2	3	14	2	4	2	2	4	14	2	4	3	3	2	14	42
4	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	2	4	4	4	4	18	57	3	4	4	4	4	19	2	4	4	4	3	17	2	4	4	4	4	18	54
5	3	2	2	2	2	11	2	4	2	2	2	12	2	2	2	3	3	12	35	3	3	2	2	3	13	2	3	3	3	3	14	2	3	3	3	3	14	41
6	3	2	2	2	2	11	2	4	2	2	2	12	2	2	2	3	3	12	35	3	3	2	2	3	13	2	3	3	3	3	14	2	3	3	3	3	14	41
7	3	2	2	2	2	11	2	2	2	2	2	10	2	2	2	3	3	12	33	3	3	2	2	3	13	2	4	2	2	4	14	2	4	3	3	2	14	41
8	3	4	4	4	4	19	2	2	4	4	4	16	2	2	2	3	3	12	47	3	3	2	4	3	15	2	3	4	4	4	17	2	3	3	3	3	14	46
9	3	4	4	4	4	19	3	2	4	4	4	17	2	2	2	3	3	12	48	3	3	2	2	3	13	2	4	3	3	3	15	2	3	3	3	3	14	42
10	3	2	2	2	2	11	2	2	2	2	2	10	2	2	2	3	3	12	33	3	3	2	2	3	13	2	3	2	2	2	11	2	3	3	3	3	14	38
11	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	2	4	4	4	4	18	57	3	4	4	4	3	18	2	4	4	4	3	17	2	4	4	4	4	18	53
12	3	2	2	2	2	11	2	2	2	2	2	10	2	2	2	3	3	12	33	3	3	2	2	3	13	2	4	2	2	4	14	2	4	3	3	2	14	41
13	3	2	2	2	2	11	2	2	2	2	2	10	2	2	2	3	3	12	33	3	3	2	2	3	13	2	3	3	3	3	14	2	3	3	3	3	14	41
14	3	2	2	2	2	11	2	2	2	2	2	10	2	2	2	3	3	12	33	3	3	2	2	3	13	2	4	2	2	4	14	2	4	4	4	2	16	43
15	3	4	4	4	4	19	4	4	1	1	1	11	2	4	4	4	4	18	48	3	4	4	4	3	18	2	4	4	4	3	17	4	4	4	4	4	20	55
16	3	2	2	2	2	11	2	4	2	2	2	12	2	3	3	3	3	14	37	3	3	2	2	3	13	2	3	3	3	3	14	4	3	3	3	3	16	43
17	3	4	4	4	4	19	4	4	1	1	1	11	2	3	3	3	3	14	44	3	2	1	1	1	8	2	4	3	3	3	15	4	4	4	4	4	20	43
18	3	2	2	2	2	11	2	3	2	2	2	11	2	3	3	3	3	14	36	3	3	2	4	3	15	2	4	2	2	4	14	4	4	4	4	4	20	49
19	3	2	2	2	2	11	2	4	2	2	2	12	2	3	3	3	3	14	37	3	3	2	2	3	13	2	3	3	3	3	14	4	3	3	3	3	16	43
20	3	2	2	2	2	11	2	2	2	2	2	10	2	2	2	3	3	12	33	3	3	3	2	3	14	2	4	2	2	4	14	2	4	3	3	2	14	42
21	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	2	4	4	4	4	18	57	3	4	4	4	4	19	2	4	4	4	3	17	2	4	4	4	4	18	54
22	3	2	2	2	2	11	2	4	2	2	2	12	2	2	2	3	3	12	35	3	3	2	2	3	13	2	3	3	3	3	14	2	3	3	3	3	14	41
23	3	2	2	2	2	11	2	4	2	2	2	12	2	2	2	3	3	12	35	3	3	2	2	3	13	2	3	3	3	3	14	2	3	3	3	3	14	41
24	3	2	2	2	2	11	2	2	2	2	2	10	2	2	2	3	3	12	33	3	3	2	2	3	13	2	4	2	2	4	14	2	4	3	3	2	14	41
25	3	4	4	4	4	19	2	2	4	4	4	16	2	2	2	3	3	12	47	3	3	2	4	3	15	2	3	4	4	4	17	2	3	3	3	3	14	46
26	3	4	4	4	4	19	3	2	4	4	4	17	2	2	2	3	3	12	48	3	3	2	2	3	13	2	4	3	3	3	15	2	3	3	3	3	14	42
27	3	2	2	2	2	11	2	2	2	2	2	10	2	2	2	3	3	12	33	3	3	2	2	3	13	2	3	2	2	2	11	2	3	3	3	3	14	38
28	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	2	4	4	4	4	18	57	3	4	4	4	3	18	2	4	4	4	3	17	2	4	4	4	4	18	53
29	3	2	2	2	2	11	2	2	2	2	2	10	2	2	2	3	3	12	33	3	3	2	2	3	13	2	4	2	2	4	14	2	4	3	3	2	14	41
30	3	2	2	2	2	11	2	2	2	2	2	10	2	2	2	3	3	12	33	3	3	2	2	3	13	2	3	3	3	3	14	2	3	3	3	3	14	41
31	3	2	2	2	2	11	2	2	2	2	2	10	2	2	2	3	3	12	33	3	3	2	2	3	13	2	4	2	2	4	14	2	4	4	4	2	16	43
32	3	4	4	4	4	19	4	4	1	1	1	11	2	4	4	4	4	18	48	3	4	4	4	3	18	2	4	4	4	3	17	4	4	4	4	4	20	55
33	3	2	2	2	2	11	2	4	2	2	2	12	2	3	3	3	3	14	37	3	3	2	2	3	13	2	3	3	3	3	14	4	3	3	3	3	16	43
34	3	4	4	4	4	19	4	4	1	1	1	11	2	3	3	3	3	14	44	3	2	1	1	1	8	2	4	3	3	3	15	4	4	4	4	4	20	43
35	3	2	2	2	2	11	2	3	2	2	2	11	2	3	3	3	3	14	36	3	3	2	4	3	15	2	4	2	2	4	14	4	4	4	4	4	20	49
36	3	2	2	2	2	11	2	4	2	2	2	12	2	3	3	3	3	14	37	3	3	2	2	3	13	2	3	3	3	3	14	4	3	3	3	3	16	43
37	3	2	2	2	2	11	2	2	2	2	2	10	2	2	2	3	3	12	33	3	3	3	2	3	14	2	4	2	2	4	14	2	4	3	3	2	14	42
38	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	2	4	4	4	4	18	57	3	4	4	4	4	19	2	4	4	4	3	17	2	4	4	4	4	18	54

39	3	2	2	2	2	11	2	4	2	2	2	12	2	2	2	3	3	12	35	3	3	2	2	3	13	2	3	3	3	3	14	2	3	3	3	3	14	41
40	3	2	2	2	2	11	2	4	2	2	2	12	2	2	2	3	3	12	35	3	3	2	2	3	13	2	3	3	3	3	14	2	3	3	3	3	14	41
41	3	2	2	2	2	11	2	2	2	2	2	10	2	2	2	3	3	12	33	3	3	2	2	3	13	2	4	2	2	4	14	2	4	3	3	2	14	41
42	3	4	4	4	4	19	2	2	4	4	4	16	2	2	2	3	3	12	47	3	3	2	4	3	15	2	3	4	4	4	17	2	3	3	3	3	14	46
43	3	4	4	4	4	19	3	2	4	4	4	17	2	2	2	3	3	12	48	3	3	2	2	3	13	2	4	3	3	3	15	2	3	3	3	3	14	42
44	3	4	4	2	2	15	2	2	2	2	2	10	2	2	2	3	3	12	37	3	3	2	2	3	13	2	3	2	2	2	11	2	3	3	3	3	14	38
45	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	2	4	4	4	4	18	57	3	4	4	4	3	18	2	4	4	4	3	17	2	4	4	4	4	18	53
46	3	4	4	2	2	15	2	2	2	2	2	10	2	2	2	3	3	12	37	3	3	2	2	3	13	2	4	2	2	4	14	2	4	3	3	2	14	41
47	3	4	4	2	2	15	2	2	2	2	2	10	2	2	2	3	3	12	37	3	3	2	2	3	13	2	3	3	3	3	14	2	3	3	3	3	14	41
48	3	4	4	2	2	15	2	2	2	2	2	10	2	2	2	3	3	12	37	3	3	2	2	3	13	2	4	2	2	4	14	2	4	2	2	2	12	39
49	3	4	4	4	4	19	4	4	1	1	1	11	2	4	4	4	4	18	48	3	4	4	4	3	18	2	4	4	4	3	17	4	4	2	2	4	16	51
50	3	4	4	2	2	15	2	4	2	2	2	12	2	3	3	3	3	14	41	3	3	2	2	3	13	2	3	3	3	3	14	4	3	3	3	3	16	43
51	3	4	4	4	4	19	4	4	1	1	1	11	2	3	3	3	3	14	44	3	2	1	1	1	8	2	4	3	3	3	15	4	4	2	2	4	16	39
52	3	4	4	2	2	15	2	3	2	2	2	11	2	3	3	3	3	14	40	3	3	2	4	3	15	2	2	2	2	4	12	4	4	2	2	4	16	43
53	3	4	4	2	2	15	2	4	4	4	2	16	2	3	3	3	3	14	45	3	3	2	2	3	13	2	3	3	3	3	14	4	3	3	3	3	16	43
54	3	4	4	2	2	15	2	4	4	4	2	16	2	4	4	3	3	16	47	3	3	3	2	3	14	2	2	2	2	4	12	2	4	3	3	2	14	40
55	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	2	4	4	4	4	18	57	3	4	4	4	4	19	2	2	2	2	3	11	2	4	2	2	4	14	44
56	3	4	4	2	2	15	2	4	4	4	2	16	2	4	4	3	3	16	47	3	3	2	2	3	13	2	3	3	3	3	14	2	3	3	3	3	14	41
57	3	4	4	2	2	15	2	4	4	4	2	16	2	4	4	3	3	16	47	3	3	2	2	3	13	2	3	3	3	3	14	2	3	3	3	3	14	41
58	3	4	4	2	2	15	2	4	4	4	2	16	2	4	4	3	3	16	47	3	3	2	2	3	13	2	2	2	2	4	12	2	4	3	3	2	14	39
59	3	4	4	4	4	19	2	4	4	4	4	18	2	4	4	3	3	16	53	3	3	2	4	3	15	2	3	2	2	4	13	2	3	3	3	3	14	42
60	3	4	4	4	4	19	3	4	4	4	4	19	2	4	4	3	3	16	54	3	3	2	2	3	13	2	2	3	3	3	13	2	3	3	3	3	14	40
61	3	2	2	2	2	11	2	4	4	4	2	16	2	4	4	3	3	16	43	3	3	2	2	3	13	2	3	2	2	2	11	2	3	3	3	3	14	38
62	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	2	4	4	4	4	18	57	3	4	4	4	3	18	2	2	2	2	3	11	2	4	2	2	4	14	43
63	3	2	2	2	2	11	2	4	4	4	2	16	2	4	4	3	3	16	43	3	3	2	2	3	13	2	2	2	2	4	12	2	4	3	3	2	14	39
64	3	2	2	2	2	11	2	4	4	4	2	16	2	4	4	3	3	16	43	3	3	2	2	3	13	2	3	3	3	3	14	2	3	3	3	3	14	41
65	3	2	2	2	2	11	2	4	4	4	2	16	2	2	2	3	3	12	39	3	3	2	2	3	13	2	2	2	2	4	12	2	4	2	2	2	12	37
66	3	4	4	4	4	19	4	4	1	1	1	11	2	4	4	4	4	18	48	3	4	4	4	3	18	2	2	2	2	3	11	4	4	2	2	4	16	45
67	3	2	2	2	2	11	2	4	2	2	2	12	2	3	3	3	3	14	37	3	3	2	2	3	13	2	3	3	3	3	14	4	3	3	3	3	16	43
68	3	4	4	4	4	19	4	4	1	1	1	11	2	3	3	3	3	14	44	3	2	1	1	1	8	2	4	3	3	3	15	4	4	4	4	4	20	43
69	3	2	2	2	2	11	2	3	2	2	2	11	2	3	3	3	3	14	36	3	3	2	4	3	15	2	4	2	2	4	14	4	4	4	4	4	20	49
70	3	2	2	2	2	11	2	4	2	2	2	12	2	3	3	3	3	14	37	3	3	2	2	3	13	2	3	3	3	3	14	4	3	3	3	3	16	43
71	3	2	2	2	2	11	2	3	2	2	2	11	2	3	3	3	3	14	36	3	3	2	2	3	13	2	4	2	2	4	14	4	4	3	3	2	16	43
72	3	2	2	2	2	11	2	2	2	2	2	10	2	3	3	3	3	14	35	3	3	2	2	3	13	2	3	3	3	3	14	4	3	3	3	3	16	43
73	3	2	2	2	2	11	2	3	2	2	2	11	2	3	4	4	4	17	39	3	3	2	2	3	13	2	3	2	2	11	4	3	3	3	3	16	40	
74	3	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	6	2	1	1	1	1	6	19	3	1	1	1	3	9	2	1	1	1	1	6	4	1	1	1	1	8	23



ESCUELA DE POSGRADO

INSTRUMENTO 01

VARIABLE GESTIÓN DEL CAMBIO

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
4	3	2	1

Liderazgo y dirección estratégica		4	3	2	1
1.	El liderazgo promueve la innovación en la institución.				
2.	La dirección estratégica orienta los procesos de cambio.				
3.	El liderazgo motiva a la comunidad educativa hacia metas comunes.				
4.	La gestión directiva impulsa la adaptación a nuevos retos.				
5.	La estrategia institucional está alineada con el cambio pedagógico.				
Cultura organizacional y participación		4	3	2	1
6.	La cultura institucional favorece la colaboración en el cambio.				
7.	Los docentes participan activamente en las decisiones estratégicas.				
8.	La organización fomenta valores compartidos en la comunidad educativa.				
9.	La participación fortalece la identidad institucional.				
10.	La cultura organizacional impulsa la innovación pedagógica.				
Evaluación, seguimiento y sostenibilidad		4	3	2	1
11.	La institución realiza seguimiento a los procesos de cambio.				
12.	La evaluación permite mejorar las acciones implementadas.				
13.	El monitoreo garantiza la continuidad de los proyectos de innovación.				
14.	La sostenibilidad del cambio depende de la evaluación constante.				
15.	El seguimiento asegura resultados a largo plazo en la institución.				



ESCUELA DE POSGRADO

INSTRUMENTO 02

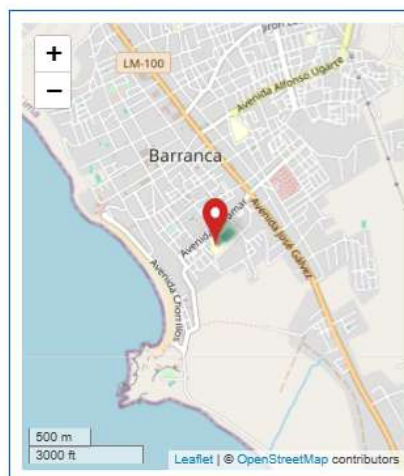
VARIABLE INNOVACIÓN PEDAGÓGICA

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
4	3	2	1

Creatividad y diseño de experiencias de aprendizaje		4	3	2	1
16.	El docente utiliza la creatividad para enriquecer las clases.				
17.	Las experiencias de aprendizaje fomentan la innovación pedagógica.				
18.	El diseño de actividades despierta la curiosidad del estudiante.				
19.	La creatividad impulsa nuevas formas de enseñar y aprender.				
20.	Las experiencias diseñadas promueven aprendizajes significativos.				
Uso de tecnologías y recursos digitales		4	3	2	1
21.	El docente integra recursos digitales en el proceso de enseñanza.				
22.	La tecnología facilita la innovación en el aula.				
23.	El uso de herramientas digitales mejora la participación estudiantil.				
24.	Los recursos digitales apoyan la personalización del aprendizaje.				
25.	La tecnología impulsa nuevas metodologías pedagógicas.				
Colaboración docente y aprendizaje profesional		4	3	2	1
26.	Los docentes comparten experiencias para mejorar la enseñanza.				
27.	La colaboración fortalece la innovación pedagógica.				
28.	El trabajo en equipo impulsa el aprendizaje profesional.				
29.	Los docentes participan en comunidades de aprendizaje.				
30.	La cooperación docente enriquece las prácticas educativas.				

FICHA DE DATOS

DATOS DE LA IE			
Nombre de la IE	GUILLERMO E. BILLINGHURST	Código de la IE	
Nombre de la DRE o UGEL	UGEL 16 Barranca	Código de DRE o UGEL	150209
Tipo de Gestión	Pública de gestión directa	Dependencia	Sector Educación
Teléfono	2352699	Correo electrónico	
Número de RUC		Página web	
Promotor o Propietario		Forma	Escolarizado
Razón social		Director(a)	Salazar Ahumada Ramon Alfonso
DATOS DEL SERVICIO EDUCATIVO			
Código modular	0285791	Anexo	0
Nivel/Modalidad	Secundaria	Característica (Censo Educativo 2024)	No Aplica
Género	Mixto	Tipo de programa	No aplica
Turno	Continuo mañana y tarde	Estado	Activo
DATOS DEL LOCAL EDUCATIVO			
Código de local	348996	Localidad	
Dirección	Avenida Miramar 425	Centro Poblado	BARRANCA
Departamento	Lima	Área geográfica	Urbana
Provincia	Barranca	Latitud	-10.76063
Distrito	Barranca	Longitud	-77.75883



Fuentes de información
 Padrón de Servicios Educativos, Censo Educativo 2024, Carta Educativa del Ministerio de Educación- Unidad de Estadística y cartografía de OpenStreetMap.

ESTADÍSTICA 2024

Las celdas en blanco indican que el servicio educativo no reportó datos o no funcionó el año respectivo.

Matrícula por grado y sexo, 2024

Nivel	Total		1° Grado		2° Grado		3° Grado		4° Grado		5° Grado	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Secundaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Matrícula por periodo según grado, 2004-2024

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total	1557	1377	1384	1501	1505	1458	1375			840	849	778	743	938	897	1011	1095	1040	1123	1114	
1° Grado	345	296	420	437	441	405	274			143	171	156	166	273	208	182	254	204	217	209	
2° Grado	316	325	264	328	327	365	307			162	167	155	144	195	247	219	190	249	221	223	
3° Grado	345	281	289	284	280	260	327			167	172	168	137	171	159	274	231	159	269	228	
4° Grado	310	257	216	275	225	237	244			180	167	144	156	148	167	180	246	201	189	258	
5° Grado	241	218	195	177	232	191	223			188	172	155	140	151	116	156	174	227	227	196	

Docentes, 2004-2024

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total	87	86	77	79	68	73	88			72	68	64	65	64	67	68	70	70	72	74	