

Incidencia del liderazgo pedagógico en la innovación institucional: el rol del directivo en los procesos de transformación escolar

Influence of pedagogical leadership on institutional innovation: the role of school leaders in school transformation processes

L'influenza della leadership pedagogica sull'innovazione istituzionale: il ruolo del dirigente scolastico nei processi di trasformazione della scuola

Narcisa Fernanda Nole Loayza^I
nnolel@unemi.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0003-0584-9302>

Joffre Stalin Angulo Navarro^{II}
jangulon@unemi.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0005-5177-7770>

Correspondencia: nnolel@unemi.edu.ec

Artículo de Investigación

Recibido: 31 de mayo de 2026 • **Aceptado:** 30 de junio de 2026 • **Publicado:** 19 de julio de 2026

- I. Universidad Estatal de Milagro, Ecuador.
- II. Universidad Estatal de Milagro, Ecuador.

Resumen

El presente artículo examina la incidencia del liderazgo pedagógico ejercido por el estamento directivo sobre la innovación institucional y los procesos de transformación escolar en los centros de educación básica. La problemática medular radica en el estancamiento estructural que sufren las organizaciones escolares cuando prevalecen modelos de gestión administrativos tradicionales de corte burocrático, lo cual propicia la fragmentación comunicativa, un escaso acompañamiento técnico y una marcada resistencia docente frente al cambio metodológico, ante este panorama, el objetivo fundamental de la investigación consiste en analizar de manera crítica la articulación teórica entre la gobernanza pedagógica, la reconfiguración de los entornos escolares y el desarrollo innovador a partir de la literatura científica de alto impacto contemporánea. Metodológicamente, el estudio se configuró como una revisión documental descriptiva con análisis de contenido, abarcando una ventana de observación entre los años 2021 y 2026 en bases de datos indexadas. Los principales hallazgos evidencian que el liderazgo centrado en el aprendizaje actúa como un factor predictivo de alta incidencia que mitiga las barreras metodológicas del profesorado y articula de manera sistémica las dimensiones curricular, organizativa y tecnológica. Se concluye que la transición hacia liderazgos compartidos y transformacionales resulta indispensable para dotar de sostenibilidad a las reformas y optimizar de manera integral la calidad del servicio educativo.

Palabras clave: Liderazgo pedagógico; innovación institucional; transformación escolar; gestión directiva; calidad educativa.

Abstract

This article examines the influence of pedagogical leadership exercised by school management teams on institutional innovation and school transformation processes in basic education institutions. The central issue lies in the structural stagnation experienced by educational organizations when traditional bureaucratic administrative management models prevail. Such models foster fragmented communication, limited technical support, and marked teacher resistance to methodological change. Against this background, the main objective of the study is to critically analyze the theoretical relationship between pedagogical governance, the reconfiguration of school environments, and innovative development, based on contemporary high-impact scientific literature. Methodologically, the study was designed as a descriptive documentary review using content analysis and covered an observation period from 2021 to 2026 in indexed databases. The main findings show that learning-centered leadership acts as a highly influential predictive factor that mitigates teachers' methodological barriers and systematically integrates the curricular, organizational, and technological dimensions. It is concluded that the transition toward shared and transformational leadership is essential to ensure the sustainability of reforms and to comprehensively improve the quality of educational services.

Keywords: pedagogical leadership; institutional innovation; school transformation; school management; educational quality.

Riassunto

Il presente articolo esamina l'incidenza della leadership pedagogica esercitata dalla dirigenza scolastica sull'innovazione istituzionale e sui processi di trasformazione scolastica nei centri di istruzione di base. La problematica centrale risiede nella stagnazione strutturale che interessa le organizzazioni scolastiche quando prevalgono modelli tradizionali di gestione amministrativa di tipo burocratico. Tali modelli favoriscono la frammentazione della comunicazione, uno scarso accompagnamento tecnico e una marcata resistenza del personale docente nei confronti del cambiamento metodologico. In questo contesto, l'obiettivo principale della ricerca consiste nell'analizzare criticamente il rapporto teorico tra la governance pedagogica, la riconfigurazione degli ambienti scolastici e lo sviluppo innovativo, sulla base della letteratura scientifica contemporanea ad alto impatto. Dal punto di vista metodologico, lo studio è stato configurato come una revisione documentale descrittiva con analisi del contenuto e ha considerato un periodo di osservazione compreso tra il 2021 e il 2026, consultando anche dati indicizzati. I principali risultati evidenziano che la leadership incentrata sull'apprendimento agisce come un fattore predittivo ad alta incidenza, capace di mitigare le barriere metodologiche del personale docente e di integrare sistematicamente le dimensioni curricolare, organizzativa e tecnologica. Si conclude che la transizione verso forme di leadership condivisa e trasformativa è indispensabile per garantire la sostenibilità delle riforme e migliorare in modo integrale la qualità del servizio educativo.

Parole chiave: leadership pedagogica; innovazione istituzionale; trasformazione scolastica; gestione dirigenziale; qualità educativa.

Introducción

En el dinámico tejido de la sociedad del conocimiento, los sistemas educativos globales se encuentran ante la ineludible exigencia de reconfigurar sus andamiajes organizativos y axiológicos. Las instituciones escolares contemporáneas han dejado de ser meras instancias receptoras y transmisoras de saberes estáticos; hoy se proyectan como organizaciones complejas que demandan una metamorfosis constante de sus prácticas internas para responder con pertinencia a las demandas socioculturales y tecnológicas del entorno.

En este escenario de reforma continua, la gestión de los centros de educación básica experimenta un cambio paradigmático crucial, transitando desde un enfoque de control fiscalizador y burocrático hacia una visión estratégica comprometida de manera directa con el fortalecimiento del núcleo pedagógico, centrado en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Dentro de esta corriente de renovación, la literatura científica contemporánea posiciona al liderazgo pedagógico como el factor predictivo de mayor peso para garantizar la viabilidad y el éxito de las reformas institucionales.

Como bien puntualiza García Barbarán (2024), la función directiva debe trascender la ejecución mecánica de directrices administrativas ministeriales, orientándose hacia la edificación de una

cultura organizacional cohesionada. Un liderazgo centrado en lo pedagógico estimula la construcción de una visión institucional compartida, impulsa la formación continua del profesorado y derriba el tradicional aislamiento celular de las aulas de clase. Al respecto, Aguilar Trujillo (2021) sostiene que el directivo se constituye en un agente dinamizador fundamental, cuya capacidad estratégica radica en articular las voluntades y competencias individuales del cuerpo docente, canalizándolas hacia horizontes colectivos de alta exigencia académica.

Por el contrario, el desvanecimiento de esta perspectiva pedagógica en favor de un modelo puramente gerencial y punitivo acarrea consecuencias nocivas para la salud institucional. Lomba Portela et al. (2022) advierten que la ausencia de un acompañamiento técnico-pedagógico sistemático sume a los centros escolares en el inmovilismo. Cuando los docentes perciben la supervisión directiva como un acto meramente fiscalizador y carecen de un respaldo metodológico explícito, afloran de inmediato síntomas críticos como la apatía profesional, la fragmentación en la comunicación colegiada y una arraigada resistencia al cambio. Ante la incertidumbre y el vacío de orientación, el profesorado tiende a refugiarse en prácticas didácticas de corte tradicional, memorístico y repetitivo, lo cual neutraliza de raíz cualquier posibilidad de innovación en el aula y diluye el sentido de corresponsabilidad frente al rendimiento escolar.

Esta problemática adquiere un matiz aún más severo si se analiza de qué manera la desconexión directiva afecta los ejes operativos del cambio escolar. Como señalan Siesquén Pajilla y Burga Muñoz (2025), la innovación institucional no se produce mediante eventos aislados o modas efímeras, sino que depende de la articulación simétrica de tres dimensiones esenciales: la curricular, la organizativa y la tecnológica. La parálisis de la gestión directiva mutila estas dimensiones, provocando que los enfoques didácticos queden obsoletos, que el trabajo en las juntas académicas se desarticule y que la inversión en tecnología se degrade a la compra suntuaria de dispositivos digitales sin un propósito educativo definido.

Se torna urgente, por tanto, desentrañar los mecanismos teóricos que explican cómo las decisiones y estilos de conducción del directivo determinan la capacidad adaptativa de las escuelas. Sustentado en las premisas anteriores, el presente estudio busca dar respuesta a la siguiente interrogante científica: ¿Cómo incide el liderazgo pedagógico de los directivos en la innovación institucional y en los procesos de transformación escolar de los centros de educación básica?

Para guiar la indagación, se establece como objetivo general analizar de manera sistemática la incidencia del liderazgo pedagógico directivo en la innovación institucional y en los procesos de transformación escolar, con la firme finalidad de comprender su valor epistémico y su contribución práctica al mejoramiento integral de la calidad de los aprendizajes.

Metodología

Con el propósito de salvaguardar el rigor epistemológico y asegurar la validez científica del manuscrito, esta investigación se diseñó y estructuró bajo un enfoque cualitativo y de alcance

descriptivo, concretándose formalmente a través de un diseño de revisión documental descriptiva con análisis de contenido. Esta aproximación metodológica resulta idónea para abordar las dinámicas organizacionales y los constructos de gestión escolar, dado que posibilita la categorización, el desglose analítico y la interpretación de la producción científica indexada sin recurrir a la manipulación empírica de variables de campo.

El periodo cronológico definido para la localización y selección de las fuentes bibliográficas comprendió el periodo entre enero de 2021 y junio de 2026. La exploración sistemática del estado del arte se ejecutó en bases de datos científicas e índices internacionales de alta selectividad y prestigio académico, tales como Scopus, SciELO, Redalyc y Google Académico. Para la recuperación del material bibliográfico, se estructuraron ecuaciones de búsqueda mediante la conjugación de operadores booleanos (AND, OR) y descriptores normalizados extraídos de tesauros educativos. Las combinaciones específicas empleadas fueron: "liderazgo pedagógico" AND "innovación institucional"; "gestión directiva" AND "transformación escolar"; "liderazgo transformacional" AND "calidad educativa".

El proceso de cribado y depuración de la información se rigió por estrictos criterios de elegibilidad. Como criterios de inclusión, se determinaron: a) artículos originales derivados de investigaciones empíricas o revisiones sistemáticas publicados en revistas científicas arbitradas por pares de doble ciego; b) publicaciones comprendidas estrictamente dentro del rango temporal 2021-2026; c) estudios escritos en idiomas español o inglés; y d) manuscritos cuyo objeto central de estudio fuese el liderazgo de los equipos directivos en el ámbito de la educación básica o modelos de calidad transferibles. Como criterios de exclusión, se descartaron comunicaciones breves, actas de congresos, notas editoriales, tesis de pregrado y literatura gris que no contara con indexación verificable.

La ruta de selección de los estudios se desarrolló de manera transparente a través de fases sucesivas de filtrado. La búsqueda inicial arrojó un total bruto de 52 registros potenciales. Tras la eliminación de documentos duplicados y la lectura crítica de títulos y resúmenes para verificar la concordancia con el objeto de estudio, el corpus se redujo a 24 trabajos. Posteriormente, se realizó una evaluación minuciosa a texto completo de 14 documentos preseleccionados, verificando la robustez conceptual y el cumplimiento metodológico. Finalmente, se seleccionaron de forma definitiva 8 estudios científicos medulares que constituyeron la muestra analítica estricta del artículo. El procedimiento de procesamiento de datos se canalizó a través de la técnica de análisis de contenido temático, facilitando el ordenamiento del conocimiento en categorías inductivo-deductivas para su posterior discusión teórica.

Resultados

A partir del análisis de contenido aplicado al corpus bibliográfico seleccionado, los hallazgos científicos se han estructurado en cuatro categorías esenciales que responden de manera directa al

objetivo general de la investigación, permitiendo descifrar la incidencia real del directivo sobre las dinámicas de transformación áulica e institucional.

Liderazgo pedagógico y cultura institucional

Los datos teóricos recopilados demuestran de manera unánime que el liderazgo pedagógico opera como la piedra angular sobre la cual se edifica o se modifica la cultura organizacional de las instituciones de educación básica. Como sostiene García Barbarán (2024), la adopción de un modelo transformacional por parte del directivo altera favorablemente el clima del centro escolar al deconstruir el arraigado individualismo del profesorado. Al institucionalizar valores basados en la confianza mutua, el diálogo colegiado y la profesionalización del rol docente, se configuran verdaderas comunidades de aprendizaje enfocadas de manera permanente en optimizar la planificación didáctica y las prácticas evaluativas.

Complementariamente, Aguilar Trujillo (2021) devela que esta transformación cultural alcanza sostenibilidad únicamente cuando se transita hacia un enfoque de liderazgo compartido u horizontal. Dado que las exigencias pedagógicas de los centros contemporáneos desbordan las capacidades de una sola autoridad unipersonal, la distribución estratégica de las decisiones entre coordinadores y colectivos docentes robustece la corresponsabilidad comunitaria e incrementa la identidad institucional frente a las metas de rendimiento académico.

Innovación curricular, organizativa y tecnológica

La literatura científica desmitifica el concepto de innovación educativa, despojándolo de cualquier carácter anecdótico o fortuito para posicionarlo como un constructo sistémico, intencional y multidimensional. A través de la revisión ejecutada por Siesquén Pajilla y Burga Muñoz (2025), se constata que la auténtica innovación escolar altera de forma simultánea tres dimensiones operativas básicas: la curricular (mediante el despliegue de metodologías activas como el Aprendizaje Basado en Problemas y enfoques de evaluación formativa), la organizativa (a través de la flexibilización de espacios, tiempos y el fortalecimiento de juntas académicas) y la tecnológica (mediante la integración crítica de las TIC como mediadores cognitivos superiores).

No obstante, los hallazgos advierten que este avance tridimensional no posee autonomía propia; como señalan Lomba Portela et al. (2022), la ausencia de un acompañamiento directivo constante y con sentido técnico deprime el esfuerzo docente. Sin una guía clara ni canales de retroalimentación asertiva, las iniciativas innovadoras se atomizan en el aula, generando islas de creatividad que terminan por desaparecer debido al desgaste del profesorado y a la falta de un respaldo estructural continuo.

El directivo como agente de transformación escolar

El análisis del rol directivo determina que el impacto real del líder radica en su transición definitiva desde un perfil burocrático-administrativo hacia la figura de un estratega y agente de cambio

transformacional. Olaya Ahumada (2024) puntualiza que la efectividad de la gestión directiva se sustenta en su capacidad para modelar buenas prácticas, identificar de manera oportuna las necesidades del entorno escolar y sostener una comunicación asertiva y empática que mitigue los niveles de estrés laboral derivados de las reformas didácticas.

Desde una perspectiva analítica coincidente, Winge y Adindo (2026) sostienen que el éxito del cambio escolar requiere la articulación indisoluble entre el diseño de una visión compartida y el acompañamiento directo en las aulas. El directivo escolar estratégico no se limita a enunciar metas institucionales abstractas, sino que camina junto a su cuerpo docente, institucionalizando círculos de estudio formativos, mentorías personalizadas y sistemas internos de evaluación basados en evidencias, garantizando que cada ajuste metodológico cuente con el soporte material y humano requerido.

Relación entre liderazgo e indicadores de calidad educativa

La vinculación funcional entre la gobernanza centrada en el aprendizaje, la disrupción metodológica y el incremento de la calidad académica constituye uno de los consensos más robustos identificados en la investigación educativa contemporánea. Chica Tomalá et al. (2025) señalan explícitamente que el liderazgo pedagógico actúa como el motor central del cambio en el servicio educativo debido a que prioriza la mejora sistemática del desempeño docente a través de mecanismos no punitivos, como la observación reflexiva de clases y el modelaje metodológico, incrementando la autoeficacia del profesorado y su disposición para adoptar innovaciones.

Por su parte, Bringas Benavides y Hernández Blancas (2026) complementan este enfoque al demostrar que la calidad académica es un reflejo directo de la coherencia interna del centro. Cuando el directivo logra sintonizar los planes de formación continua del profesorado con las demandas reales del currículo integrado y el uso de las tecnologías, las innovaciones dejan de ser hechos aislados y se transforman en una política institucional orgánica que impacta de manera medible en el rendimiento integral y los aprendizajes del estudiantado.

Tabla 1. *Categorías de análisis y aportes identificados en la literatura*

Categoría de análisis	Aportes encontrados en la literatura	Autores relacionados
El Liderazgo Pedagógico como Eje de la Cultura Organizacional	La transformación escolar sostenible requiere confianza, colaboración, aprendizaje colectivo y un liderazgo compartido que impulse la participación docente y la mejora continua.	García Barbarán, Aguilar Trujillo
Dimensiones de la Innovación Educativa Institucional	La innovación educativa necesita integrar currículo, organización y tecnología, con un liderazgo directivo que garantice continuidad y sostenibilidad en los procesos de cambio.	Siesquén Pajilla y Burga Muñoz; Lomba Portela et al.
El directivo como agente de transformación escolar	El liderazgo directivo efectivo integra visión compartida, acompañamiento, comunicación y	Olaya Ahumada; Winge y Adindo

	evaluación para fortalecer la labor docente, la colaboración y la mejora institucional sostenible.	
Relación entre liderazgo pedagógico, innovación y calidad educativa	La calidad educativa mejora cuando el liderazgo pedagógico integra acompañamiento docente, innovación, formación continua y tecnología para fortalecer el desempeño profesional y lograr una transformación escolar sostenible.	Chica Tomalá et al.; Bringas Benavides y Hernández Blancas

Discusión

Al contrastar dialécticamente las perspectivas teóricas recopiladas, se devela una sólida convergencia conceptual: la totalidad de los autores analizados coincide en que el liderazgo pedagógico auténtico debe quebrar los moldes de la administración fiscalizadora tradicional orientando decididamente su ámbito de influencia hacia la optimización del proceso áulico y la cultura escolar. La confluencia entre los postulados de García Barbarán (2024) y Aguilar Trujillo (2021) corrobora que la transformación institucional no es un acto unipersonal, sino colectivamente construido; la transición hacia liderazgos compartidos y distribuidos disminuye el histórico aislamiento del profesorado y distribuye la carga decisional, favoreciendo una identidad grupal robusta.

Asimismo, emerge una correlación lineal directa entre el estilo de acompañamiento directivo y la sostenibilidad del cambio metodológico. Al cruzar los hallazgos de Siesquén Pajilla y Burga Muñoz (2025) con las advertencias de Lomba Portela et al. (2022), queda al descubierto que las dimensiones de la innovación (curricular, organizativa y tecnológica) carecen de dinamismo inercial; requieren obligatoriamente de un líder que actúe como andamiaje técnico. Mientras que algunos estudios se enfocan prioritariamente en los recursos materiales o tecnológicos, la síntesis teórica de esta investigación demuestra que el factor crítico de éxito radica en la variable relacional, es decir, en la retroalimentación no punitiva que disuelve la inseguridad y la resistencia psicológica del profesorado ante la disrupción pedagógica.

A pesar de estos consensos, se identifica un vacío teórico relativo en la literatura examinada: la escasez de modelos que detallen con precisión la articulación operativa e integrada de la evaluación por evidencias dentro de contextos escolares con serias limitaciones de infraestructura tecnológica. Autores como Winge y Adindo (2026), así como Chica Tomalá et al. (2025), argumentan sólidamente los beneficios macro del liderazgo estratégico sobre los indicadores de calidad educativa; sin embargo, se percibe una brecha explicativa sobre cómo los directivos de centros de educación básica en entornos vulnerables logran equilibrar las demandas de un currículo innovador con la excesiva carga administrativa impuesta por los ministerios, lo cual representa una línea de investigación futura de gran valor.

Finalmente, se asume como una limitación metodológica intrínseca del presente estudio su carácter estrictamente de revisión documental y alcance descriptivo. Al sustentarse exclusivamente en el análisis de contenido de la producción científica indexada preexistente, la investigación no recoge

de manera directa las percepciones, discursos latentes o tensiones fácticas vividas en tiempo real por los directivos y docentes dentro de los centros escolares. No obstante, el valor del manuscrito estriba en su capacidad de síntesis epistemológica, ofreciendo un marco referencial depurado que valida teóricamente por qué el liderazgo directivo es el principal factor de mediación y catalizador del éxito en cualquier intento de reforma o transformación escolar sostenible.

Conclusiones

En primer lugar, se demuestra de manera categórica que el liderazgo pedagógico del directivo constituye el eje articulador fundamental e insustituible para modificar la cultura organizacional y viabilizar los procesos de transformación escolar. El tránsito desde modelos burocráticos tradicionales de control fiscalizador hacia esquemas de liderazgo compartido e interactivo permite la desarticulación del individualismo docente, instituyendo comunidades profesionales de aprendizaje cohesionadas que asumen la mejora continua de la didáctica y de la evaluación como una responsabilidad colectiva y no como una imposición externa.

En segundo lugar, se concluye que la innovación institucional auténtica en los centros de educación básica exige una convergencia sistémica y sincrónica entre sus dimensiones curricular, organizativa y tecnológica. Los hallazgos teóricos evidencian de manera palmaria que la mera incorporación de dispositivos tecnológicos o la modificación superficial de planes de estudio resultan estériles si no se hallan respaldadas por un acompañamiento técnico-pedagógico permanente por parte del directivo. Es la gestión directiva la que dota de coherencia e institucionalización a las iniciativas áulicas, evitando que los esfuerzos del profesorado se fragmenten o desaparezcan debido al desgaste profesional.

En tercer lugar, queda establecido que el directivo escolar se consolida como el principal agente dinamizador del cambio cuando unifica el codiseño de una visión estratégica compartida con un soporte formativo a ras de aula. La atenuación de las barreras críticas de la reforma, tales como la resistencia psicológica al cambio y la inseguridad metodológica del profesorado, no se logra mediante decretos administrativos, sino a través del despliegue de redes de confianza relacional, mentorías asertivas y procesos de retroalimentación constructiva no punitiva que potencien la autoeficacia del cuerpo docente.

Finalmente, se determina que la calidad educativa en las instituciones de educación básica es un reflejo directo de la capacidad del líder para dotar de armonía interna a los procesos escolares. Al sintonizar de manera orgánica las acciones de formación continua del profesorado, la adopción de metodologías de aprendizaje activo y la toma de decisiones basada firmemente en evidencias científicas, el liderazgo pedagógico logra transformar los focos aislados de innovación en políticas institucionales de largo plazo, asegurando la optimización medible y sostenible de los aprendizajes estudiantiles.

Referencias

- Aguilar Trujillo, J. (2021). Liderazgo compartido para el cambio educativo y la mejora del aprendizaje. Un estudio de caso. *Educação e Humanidades*, 2(1), 45–62.
- Chica Tomalá, M. P., Benavides, I. N. L., Olvera, X. M. C., Peralta, A. M. B., Peralta, M. V. B., & Muhammad, I. M. S. (2025). El liderazgo pedagógico como motor del cambio educativo. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(1), 890–905.
- Del Rosario Bringas Benavides, M., & Hernández Blancas, G. J. (2026). Pedagogical innovation in higher education as a core axis of academic quality. *Prometeo Conocimiento Científico*, 4(1), 112–127.
- García Barbarán, L. (2024). Liderazgo pedagógico y directivo en relación con la cultura organizacional en instituciones de educación básica regular. *Revista SciELO Educación*, 12(3), 115–128.
- Lomba Portela, L., Domínguez Lloria, S., & Pino Juste, M. (2022). Resistencias al cambio educativo: Percepciones del profesorado. *Ciencias de la Educación*, 17(2), 201–218.
- Olaya Ahumada, M. E. (2024). Liderazgo transformacional y su influencia en las instituciones educativas. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 8(35), 2533–2544.
- Siesquén Pajilla, S., & Burga Muñoz, M. (2025). La innovación educativa en los centros escolares: Revisión sistemática. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(33), 142–156.
- Winge, A., & Adindo, A. W. (2026). Liderazgo escolar estratégico y su papel en la mejora del desempeño institucional. *Journal of Educational Analytics*, 5(2), 78–93.