



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR

MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN EDUCATIVA**

TEMA

**“EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "MERCEDES DE
JESUS MOLINA" DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

Autor/es:

ÁNGEL MODESTO CHALO VALLA
ELVIRA MANUELA SORIA DICA O

Tutor/a:

PhD. CARLOS HUMANANTE CABRERA

ECUADOR

2024



La Universidad para todos



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

DEDICATORIA

"Te llevo en el alma, en silencio, donde solo el corazón conoce el eco de tu nombre."

Este trabajo es el resultado de un proceso de esfuerzo, aprendizaje y dedicación. Sin embargo, no podría haber alcanzado este logro sin el apoyo y el amor de quienes han sido fundamentales en mi vida. Es por ellos que dedico estas palabras, con gratitud y admiración. A Dios, fuente de fe, sabiduría y fortaleza, por guiarme con su luz en cada paso de este camino. A la memoria de mi madre, María Elvira Dicao, y a mi padre, Félix Reyes Soria, quienes con su amor, enseñanzas y buenos ejemplos me han acompañado siempre, inspirándome a luchar por mis sueños.

A mi familia, cuyo apoyo incondicional ha sido mi mayor respaldo. A mis tres hijos, Josselinne, Valentina y Allan, quienes son mi razón y mi motor. Que este esfuerzo sea un ejemplo para ustedes, de que los sueños se alcanzan con perseverancia y amor. A todas las personas que, con sus sabios consejos, me han impulsado a continuar formándome y a no rendirme nunca en la búsqueda de mis metas.

Atentamente,

Elvira Manuela Soria Dicao



La Universidad para todos



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico primeramente a Dios, quién ha sido la guía y la fortaleza para continuar sin decaer durante este proceso de preparación, a mis padres y hermanos que han sido el pilar fundamental durante toda mi vida, quienes me han apoyado incondicionalmente, me han brindado palabras de apoyo y afecto, por haberme dado la fuerza para continuar y sobre todo por haberme inculcado el valor de luchar hasta el final por aquellas cosas que quiero realmente en mi vida, a mis princesas que han sabido ser un guía y apoyo en cada una de las adversidades, a mis familiares y amigos que confiaron en mí, quienes estuvieron pendiente de cada uno de mis pasos y me brindaron el apoyo cuando realmente lo necesite, y finalmente este trabajo le dedico a mi princesa Aylin que ha sabido dar la existencia y que me enseñó que nada es imposible, que cada día se aprende y puede ser mejor, que la constancia es el primer paso para llegar al éxito, que las limitaciones no existen y sobre todo que amar lo que uno hace es lo que realmente lo hará crecer como profesional y como ser humano.

Cordialmente,

Ángel Modesto Chalo Valla



La Universidad para todos



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a Dios por brindarme la fortaleza y la sabiduría necesarias para llegar hasta aquí. Su presencia ha sido constante en cada momento de este recorrido, guiándome en los momentos de incertidumbre y dándome esperanza cuando más la necesidad. También agradezco a mi familia, que siempre ha sido mi mayor apoyo, brindándome su amor y comprensión en todo momento. Mi madre, mi padre y mis hijos han sido mi motor, impulsándome a seguir adelante sin rendirme, incluso cuando el camino parecía más difícil.

De igual manera, quiero expresar mi gratitud a todas las personas que, con sus consejos sabios y su aliento, me han motivado a seguir formándome y creciendo tanto profesional como personalmente. A mis amigos y colegas, que han sido testigos de mi esfuerzo, les agradezco por su compañía, paciencia y por compartir sus experiencias conmigo. Sin el apoyo de cada uno de ustedes, este logro no habría sido posible. Gracias por estar a mi lado y por ser parte de esta experiencia transformadora.

Atentamente,

Elvira Manuela Soria Dicao



La Universidad para todos



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial para mi esposa e hija, quienes me apoyaron para continuar con mis estudios, por enseñarme a trabajar duro y constantemente para alcanzar mis sueños y amigos que nunca me negaron su ayuda y apoyo, a la Universidad Bolivariana del Ecuador y cada uno de los docentes que me impartieron sus conocimientos y compartieron sus experiencias conmigo, a mi tutor de Tesis Phd. Carlos Humanante, quién a través de su conocimiento y sabiduría como profesional y como persona me ha encaminado en la elaboración del presente proyecto investigativo.

Ángel Modesto Chalo Valla



La Universidad para todos





RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia del liderazgo transformacional en la planificación estratégica de directivos y docentes de la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina" durante el periodo lectivo 2024-2025. Con un enfoque mixto y un diseño descriptivo-correlacional, se emplearon métodos como revisión documental, análisis inductivo-deductivo, encuestas, entrevistas y observación participante, con una muestra compuesta por 40 participantes, incluyendo directivos, docentes y delegados del consejo estudiantil. Los resultados evidenciaron que el liderazgo transformacional genera confianza y motiva al equipo docente, con un 80% de los encuestados destacando la comunicación clara y motivadora de los líderes y un 70% percibiendo que las estrategias implementadas están alineadas con los objetivos institucionales. Las conclusiones señalaron que este modelo de liderazgo es esencial para mejorar la planificación estratégica, el compromiso del equipo y el rendimiento académico de los estudiantes, aunque se identificó la necesidad de reforzar el uso de herramientas analíticas como el análisis FODA y ampliar la comunicación de los resultados estratégicos para maximizar su impacto. Por ello se plantea como propuesta un plan de capacitación en liderazgo transformacional para fortalecer las competencias de directivos y docentes en la Unidad Educativa "Mercedes de Jesús Molina" de Guayaquil. A través de cinco talleres dinámicos, se abordan áreas como motivación, creatividad y auto liderazgo. Validada por expertos con una calificación promedio de 4.52 (excelente), la propuesta es pertinente, innovadora y viable, lista para su implementación con pequeños ajustes.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, planificación estratégica, gestión educativa, confianza, motivación, rendimiento académico, innovación, análisis FODA.





UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The research aimed to determine the influence of transformational leadership on the strategic planning of administrators and teachers at the "Mercedes de Jesús Molina" Private Educational Unit during the 2024-2025 academic year. Using a mixed-methods approach and a descriptive-correlational design, methods such as document review, inductive-deductive analysis, surveys, interviews, and participant observation were employed. The sample included 40 participants, comprising administrators, teachers, and student council delegates. The results revealed that transformational leadership builds trust and motivates the teaching staff, with 80% of respondents highlighting clear and motivational communication by leaders, and 70% perceiving that the strategies implemented align with institutional objectives. The conclusions indicated that this leadership model is essential for improving strategic planning, team commitment, and students' academic performance. However, the need to strengthen the use of analytical tools such as SWOT analysis and enhance the communication of strategic results to maximize their impact was identified. Therefore, a transformational leadership training plan is proposed to strengthen the competencies of administrators and teachers at the "Mercedes de Jesús Molina" Educational Unit in Guayaquil. Through five dynamic workshops, topics such as motivation, creativity, and self-leadership are addressed. Validated by experts with an average rating of 4.52 (excellent), the proposal is relevant, innovative, and viable, ready for implementation with minor adjustments.

Key words: Transformational leadership, strategic planning, educational management, trust, motivation, academic performance, innovation, SWOT analysis.



La Universidad para todos



ÍNDICE GENERAL

FICHA SENESCYT PARA EL REPOSITORIO	ii
COPIA INFORME DE SIMILITUD (ANTIPLAGIO).	v
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR (ES).....	vi
AVAL DEL TUTOR DE LA TESIS.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
DEDICATORIA.....	ix
AGRADECIMIENTO	x
AGRADECIMIENTO.....	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
ÍNDICE GENERAL	xiv
ÍNDICE DE TABLAS.....	xvii
ÍNDICE DE FIGURAS	xviii
LISTADO DE ANEXOS	xviii
INTRODUCCIÓN.....	1
Presentación y Contextualización.....	1
Declaración de las variables o categorías de la investigación	5
Objetivos específicos de la investigación.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO 1: MARCO TEORICO	11
1.1 Antecedentes de investigación sobre el liderazgo transformacional.....	11
1.1.1 Antecedentes internacionales.....	11
1.1.2 Antecedentes nacionales.	12





1.2	Bases teóricas sobre el liderazgo transformacional y su incidencia en los procesos de gestión.....	13
1.3	Liderazgo Transformacional	14
1.3.1	Definición y conceptos clave	14
1.3.2	Atributos del liderazgo transformacional	17
1.3.3	Teorías del liderazgo transformacional	18
1.3.4	Modelo del liderazgo transformacional.....	21
1.3.5	Impacto del liderazgo transformacional en el entorno educativo	24
1.4	Planificación Estratégica	25
1.4.1	Definición e importancia.....	25
1.4.2	Etapas del proceso de planificación estratégica	26
1.4.3	Planificación estratégica e innovación	27
1.4.4	La planificación estratégica como estrategia de gestión	28
1.4.5	Dimensiones de la planificación estratégica	29
1.4.6	Relación entre liderazgo transformacional y planificación estratégica.....	31
1.3.	Bases normativas de la importancia del liderazgo transformacional y su implementación en el ámbito de la gestión.	33
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DIAGNÓSTICO.....		36
2.1.	Conceptualización y operacionalización de las variables.....	36
2.2.	Enfoque de la Investigación	1
2.3.	Alcance de la investigación.....	1
2.4.	Declaración y justificación del tipo de investigación.....	1





2.5. Métodos empleados	2
2.5.1 Métodos teóricos	2
2.5.2 Métodos empíricos	3
2.5.3 Métodos estadísticos	4
2.6. Instrumentos	4
2.7. Delimitación de la población y la muestra.	6
2.8. Estrategia metodológica investigativa.....	7
2.9. Presentación de los resultados	8
2.9.1. Resultados de la encuesta	8
2.9.2. Resultados de entrevista	19
2.9.3. Resultados de la ficha de observación.....	23
CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....	26
Fundamentación de la propuesta.	26
Objetivos de la propuesta.	27
Objetivos específicos:.....	27
Estructura Estratégica de la propuesta.....	29
Desarrollo de las actividades	30
CONCLUSIONES	38
RECOMENDACIONES	39
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41
ANEXOS	47





ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables	1
Tabla 2. Composición de la muestra	6
Tabla 3. Liderazgo y Confianza Docente	9
Tabla 4. Visión Clara y Motivadora	9
Tabla 5. Compromiso y Metas Institucionales	10
Tabla 6. Desarrollo Profesional Docente.....	11
Tabla 7. Innovación y Pensamiento Crítico.....	11
Tabla 8. Definición de Visión y Misión	12
Tabla 9. Alineación de Objetivos Estratégicos.....	13
Tabla 10. Objetivos Claros y Alcanzables	13
Tabla 11. Evaluación de Fortalezas Institucionales.....	14
Tabla 12. Aprovechamiento de Oportunidades	15
Tabla 13. Gestión de Debilidades.....	15
Tabla 14. Identificación de Amenazas Externas	16
Tabla 15. Implementación de Planes Estratégicos	17
Tabla 16. Seguimiento y Ajustes Estratégicos	17
Tabla 17. Impacto del Liderazgo Transformacional	18
Tabla 18. Categorías y Dimensiones Observadas	23
Tabla 19. Estructura Estratégica de la propuesta.....	30
Tabla 20. Taller 1: Consideración Individualizada	30
Tabla 21. Taller 2: Estimulación Intelectual	31
Tabla 22. Taller 3: Motivación Inspiracional	32
Tabla 23. Taller 4: Influencia Idealizada.....	33
Tabla 24. Taller 5: Auto Liderazgo y Multiplicación de Liderazgo.....	34





UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Organización de la propuesta</i>	29
---	----

LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta sobre Liderazgo Transformacional y Planificación Estratégica.....	47
Anexo 2 Guía de Entrevista para Directivos	49
Anexo 3. Ficha de Observación.....	50



La Universidad para todos





INTRODUCCIÓN

Presentación y Contextualización

En el panorama actual de la educación, tanto a nivel global como nacional, el liderazgo transformacional se presenta como una herramienta clave para mejorar y fortalecer las instituciones educativas. Este tipo de liderazgo no solo motiva e inspira a todos los integrantes de la comunidad educativa, sino que también promueve un entorno de innovación y mejora continua. El liderazgo transformacional se define por cinco prácticas fundamentales: "demostrar cómo hacerlo, inspirar una visión compartida, cuestionar el proceso, permitir que otros actúen y alentar el corazón". Estas prácticas no solo fomentan un ambiente positivo y productivo, sino que también facilitan la implementación de innovaciones tanto pedagógicas como administrativas (Díaz, 2020).

De igual forma, la planificación estratégica desempeña un papel esencial al guiar a las instituciones hacia el logro de sus objetivos a largo plazo. Para ser eficaz, la planificación estratégica debe ser flexible y capaz de adaptarse, teniendo en cuenta las necesidades y aspiraciones de la comunidad educativa en su totalidad (Cárdenas et al., 2022). La conexión entre el liderazgo transformacional y la planificación estratégica tiene el potencial de mejorar el desempeño de las instituciones educativas. En el caso de este estudio, centrado en la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina" en la ciudad de Guayaquil, Cantón Febres Cordero, provincia del Guayas, Ecuador, se investigó cómo el liderazgo transformacional puede impactar en la efectividad de la planificación estratégica dentro de la institución. Mediante una revisión exhaustiva del marco teórico, una metodología rigurosa y un análisis detallado de los resultados, se busca aportar elementos clave a la gestión educativa y ofrecer recomendaciones específicas para optimizar el trabajo directivo en este tipo de contextos.

La importancia de esta investigación radica en su capacidad para generar conocimientos prácticos que puedan aplicarse no solo en la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina", sino también en otras instituciones educativas interesadas en mejorar su gestión y resultados mediante el liderazgo transformacional. Al fortalecer las habilidades de liderazgo transformacional de los directivos y docentes, las instituciones pueden crear un entorno más favorable para el aprendizaje





UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

y el desarrollo integral de los estudiantes, preparándolos para enfrentar los desafíos del mundo actual.

El presente proyecto se justifica plenamente al investigar la influencia del liderazgo transformacional en la planificación estratégica de la Unidad Educativa “Mercedes de Jesús Molina” de la ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas, Cantón Febres Cordero, durante el periodo lectivo 2024-2025. Esta investigación es fundamental para implementar nuevas innovaciones administrativas y pedagógicas, entendiendo cómo el liderazgo transformacional impacta en la planificación estratégica. Lo cual permitirá identificar y aplicar prácticas que no solo mejorarán el rendimiento académico, sino que también optimizarán los recursos y fomentarán una cultura de colaboración e innovación, aspectos cruciales para el desarrollo educativo en los años subsiguientes.

El liderazgo transformacional es una estrategia importante en la gestión educativa, ya que contribuye a la implementación de nuevas formas de enseñanza y reconsideración de la educación desde una pedagogía integral y colaborativa, en conjunto con la comunidad educativa, equipos de docentes y estudiante y este tipo de liderazgo impacta favorablemente en el clima organizacional y en las relaciones entre subordinados y estudiantes, especialmente en su interacción con los docentes (Coronel et al., 2021)

Este liderazgo promueve un ambiente educativo positivo y productivo, donde todos los actores se sienten valorados, motivados y comprometidos con el proceso educativo y así, los directivos y gestores educativos deben identificar oportunidades, inspirar una visión para enfrentar retos, ser excelentes comunicadores, innovadores, generar confianza, tener control sobre el tiempo y las tareas, integrar el rol del recurso humano al de gerente educativo, y promover el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) y otras innovaciones educativas y gerenciales actuales (Navarrete & Mendieta, 2018).

Los líderes transformacionales destacan por fomentar la comprensión y la comunicación horizontal, proporcionando respuestas individualizadas a diversos escenarios. De acuerdo a Balda & Guzmán (2015), el liderazgo transformacional conlleva a la modificación de la organización, empresa o universidad (p. 112). Por su parte Kouzes & Posner (2005) dicen que los líderes



La Universidad para todos



transformacionales instan a otros a mejorar en diversos campos, estimulando nuevas formas de pensar y dirigiendo hacia metas propuestas. En consecuencia, este proyecto se basa en la Teoría del Liderazgo Transformacional de Kouzes y Posner (2005), que identifica cinco prácticas para el desempeño exitoso de los líderes:

1. Demostrar cómo hacerlo.
2. Inspirar una visión compartida.
3. Cuestionar el proceso.
4. Permitir que otros actúen.
5. Alentar el corazón.

Reconocer el valor del liderazgo transformacional en la planificación estratégica es primordial para lograr las metas institucionales, promoviendo diversos roles de liderazgo por parte de directivos, docentes y estudiantes, roles que incluyen la función pedagógica, la toma de decisiones, la gestión educativa, la comunicación, la innovación, la organización, la resolución de conflictos, la calidad, el manejo efectivo del tiempo, la motivación y el diseño del ambiente físico y humano (Suarez & Cabrejos, 2019).

El liderazgo transformacional en la planificación estratégica abre la puerta a un futuro más brillante para los estudiantes y la sociedad en general (Tirado y Heredia, 2022), dando una alternativa educativa que fomente la capacitación, el aprendizaje y la pedagogía, contribuyendo a la formación de ciudadanos integrales, éticos, reflexivos y comprometidos con su contexto social.

El presente trabajo se centra en la línea de investigación de didáctica y gestión de la educación, enfocándose en el análisis del liderazgo transformacional en la planificación estratégica de la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina" en Guayaquil. Esta problemática necesidad de un liderazgo transformacional, que es beneficioso en la capacidad de los directivos y docentes para planificar estratégicamente y alcanzar los objetivos educativos. Este tipo de liderazgo es muy importante para fomentar un ambiente educativo positivo y productivo, donde la colaboración, la innovación y el compromiso de todos los actores educativos se vean fortalecidos,





UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

y esto a su vez afecte en el rendimiento académico y optimice los recursos institucionales. En este contexto, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué manera influye el liderazgo transformacional en la planificación estratégica de directivos y docentes de la Unidad Educativa Mercedes de Jesús Molina de la ciudad de Guayaquil durante el periodo lectivo 2024-2025?

El **tema de investigación** se centra en determinar la influencia que ejerce el liderazgo transformacional en el desarrollo y ejecución de la planificación estratégica llevada a cabo por los directivos y docentes de la Unidad Educativa Mercedes de Jesús Molina, ubicada en la ciudad de Guayaquil, durante el periodo lectivo 2024-2025. Se busca determinar cómo las prácticas asociadas a este estilo de liderazgo impactan en la formulación de objetivos, la toma de decisiones, la gestión de recursos y la implementación de estrategias educativas dentro de la institución. Además, se pretende identificar las dinámicas colaborativas entre los actores y el nivel de compromiso generado hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, considerando las características particulares del contexto educativo y los desafíos del periodo analizado. Se articula con la línea de investigación general: Habilidades directivas para un liderazgo eficaz y como Línea de investigación institucional: Didáctica y gestión de la Educación

El problema científico declarado, se localiza en el siguiente **objeto de investigación**: Características del liderazgo transformacional y su incidencia dentro de la planificación estratégica efectiva en la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina". Al desarrollar las habilidades de liderazgo transformacional de sus directivos y docentes, la escuela puede crear un ambiente donde los estudiantes puedan prosperar y alcanzar su máximo potencial.

Como propuesta para solucionar el problema científico, se plantea el siguiente Objetivo General: Determinar la influencia del liderazgo transformacional en la planificación estratégica de directivos y docentes de la Unidad Educativa Mercedes de Jesús Molina de la ciudad de Guayaquil durante el periodo lectivo 2024-2025



La Universidad para todos



Las **preguntas científicas** que guían todo el proceso de investigación son:

- ¿Cuáles son las características del liderazgo presentes en la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina"?
- ¿Qué influencia tiene el liderazgo transformacional en la planificación estratégica de la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina"?
- ¿Qué impacto tiene el liderazgo transformacional en la motivación, el compromiso y el rendimiento académico de los estudiantes de la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina"?
- ¿Cómo se puede caracterizar una propuesta de liderazgo transformacional para mejorar la planificación estratégica de la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina"?
- ¿Cuál es la opinión de especialistas sobre la importancia de una propuesta de liderazgo transformacional para mejorar la planificación estratégica directivos y docentes de la Unidad Educativa Mercedes de Jesús Molina de la ciudad de Guayaquil durante el periodo lectivo 2024-2025?

Declaración de las variables o categorías de la investigación

Variable 1: Liderazgo transformacional

Variable 2: Planificación estratégica

La ruta a seguir para la concreción del objetivo general, se determina a través de los siguientes

Objetivos específicos:

- Identificar las características del liderazgo presentes en la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina", mediante encuestas, entrevistas y observación directa a la muestra de estudio.
- Analizar la influencia del liderazgo transformacional en la planificación estratégica de la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina", utilizando una revisión y análisis de las bases teóricas y conceptuales.





- Evaluar el impacto del liderazgo transformacional en la motivación, el compromiso y el rendimiento académico de los estudiantes de la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina", a través de la revisión documental y el análisis de datos existentes.
- Caracterizar una propuesta de liderazgo transformacional para mejorar la planificación estratégica de la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina", desarrollando un marco teórico basado en los hallazgos obtenidos de los análisis previos.
- Validar la propuesta de liderazgo transformacional para mejorar la planificación estratégica de la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina", consultando y evaluando la opinión de los participantes y expertos en el campo educativo y de liderazgo.

La investigación sobre el liderazgo transformacional en la planificación estratégica de la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina" se desarrollará a través de un enfoque metodológico integral, que combina métodos teóricos, métodos empíricos y métodos estadísticos. En el ámbito de los métodos teóricos, se realizará una revisión exhaustiva de la literatura sobre liderazgo transformacional y planificación estratégica, complementada con el análisis de documentos institucionales relevantes. También se empleará el método inductivo-deductivo para generar y contrastar teorías con los datos empíricos recolectados, y la modelación para construir representaciones teóricas que simulen relaciones y escenarios, permitiendo identificar patrones y formular recomendaciones prácticas.

En los **métodos empíricos**, se aplicarán **encuestas** a docentes y estudiantes para medir percepciones sobre el liderazgo transformacional y **entrevistas** semiestructuradas a directivos para profundizar en sus experiencias y perspectivas. La **observación participante** permitirá al investigador registrar prácticas reales en la institución. Además, se validará la propuesta metodológica mediante un **panel de expertos**, quienes evaluarán su viabilidad y efectividad, proporcionando retroalimentación para ajustes y mejoras.

Por último, los **métodos estadísticos** incluirán **análisis descriptivo** para resumir tendencias y patrones de los datos recolectados, así como **análisis inferencial** para probar hipótesis sobre las relaciones entre variables clave. La **triangulación de métodos** combinará datos de diferentes





fuentes para lograr una comprensión más robusta y fiable del fenómeno estudiado, garantizando la validez de los resultados.

La población total de la investigación corresponde a la comunidad educativa de la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina", la cual está conformada por un total de 563 integrantes. Este grupo incluye a 31 docentes responsables del proceso de enseñanza y formación, 514 estudiantes que constituyen el núcleo de la institución, 10 miembros del consejo estudiantil que representan la voz de sus compañeros y colaboran en la toma de decisiones, y 8 autoridades encargadas de la gestión y administración educativa. Cada uno de estos grupos desempeña un rol importante en el funcionamiento y desarrollo de la unidad educativa, contribuyendo al cumplimiento de sus objetivos académicos y formativos.

Para realizar el estudio, se seleccionó una **muestra** representativa que comprende 40 integrantes de la población total. La composición de esta muestra incluye 4 autoridades, lo que representa el 10% del total; 31 docentes, que conforman el 77,5% de la muestra; y 5 delegados del consejo estudiantil, quienes representan el 12,5%. Esta muestra fue diseñada para garantizar la inclusión de los distintos estratos de la comunidad educativa, con el fin de obtener datos relevantes y pertinentes para el análisis.

La presente investigación tiene un **enfoque mixto** (cuantitativo y cualitativo), de campo, descriptivo, explicativo y bibliográfico-documental. El diseño de la investigación es no experimental, transversal y correlacional.

El enfoque mixto se elige porque combina métodos cuantitativos y cualitativos, permitiendo una comprensión más completa y rica del fenómeno estudiado, es de campo porque se realiza directamente en la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina", recolectando datos en el entorno natural de los sujetos de estudio. Es descriptiva porque busca detallar las características del liderazgo transformacional y su influencia en la planificación estratégica. También es explicativa porque intenta entender las relaciones causales entre el liderazgo transformacional y los resultados educativos. El componente bibliográfico-documental se incluye para fundamentar teóricamente la investigación mediante la revisión de literatura y documentos relevantes.





UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

El diseño es no experimental porque no se manipulan variables de manera controlada, sino que se observa y analiza el fenómeno tal como ocurre en el entorno natural. Además, es transversal porque los datos se recolectan en un solo punto en el tiempo, proporcionando una instantánea del fenómeno. Y es correlacional porque busca identificar y analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la planificación estratégica sin establecer una causalidad directa (Hernandez-Sampieri & Mendoza, 2008).

Entre sus **principales aportes**, la investigación ofrece una comprensión profunda sobre la relación entre el liderazgo transformacional y la planificación estratégica en el ámbito educativo. A través del análisis detallado de las prácticas y dinámicas presentes en la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina", se generan herramientas y estrategias aplicables para optimizar la gestión educativa. Los resultados también contribuirán a la literatura académica, proporcionando nuevos enfoques teóricos y prácticos para el desarrollo del liderazgo transformacional en instituciones educativas.

El **estudio es relevante** porque aborda un tema clave en la mejora de la calidad educativa: la relación entre el liderazgo y la planificación estratégica. Al explorar cómo el liderazgo transformacional impacta en el compromiso, la motivación y el rendimiento de los actores educativos, se busca fortalecer las prácticas de gestión, con beneficios directos para docentes, estudiantes y la comunidad educativa en general.

El liderazgo transformacional es una **necesidad social** en un contexto educativo que demanda líderes capaces de inspirar, motivar y dirigir equipos hacia metas comunes. En una sociedad en constante cambio, contar con estrategias de planificación efectivas que fomenten la innovación y la colaboración se convierte en una prioridad para garantizar una educación de calidad que responda a las necesidades de la comunidad.

La investigación es **novedosa** al centrarse en la aplicación específica del liderazgo transformacional en la planificación estratégica de una institución educativa ecuatoriana. Este enfoque permite identificar aspectos únicos del contexto local y generar propuestas adaptadas a sus necesidades, llenando un vacío en la literatura sobre liderazgo educativo en la región.



La Universidad para todos



Como **Actualidad científica**, podemos sustentar que el estudio está alineado con las tendencias contemporáneas en investigación educativa, que destacan la importancia del liderazgo transformacional como un factor crítico en el éxito organizacional. Además, incorpora métodos teóricos y empíricos actualizados, garantizando resultados sólidos y relevantes para las prácticas educativas actuales.

Este trabajo de investigación aborda el impacto del liderazgo transformacional en la planificación estratégica de la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina" durante el periodo lectivo 2024-2025. En la introducción, se presenta la problemática central relacionada con la necesidad de mejorar la gestión educativa mediante un liderazgo que fomente la innovación, la colaboración y el compromiso de todos los actores involucrados en el proceso educativo. Se explican los objetivos de la investigación, que buscan identificar las características del liderazgo transformacional, analizar su influencia en la planificación estratégica y evaluar su impacto en la motivación y el rendimiento académico de los estudiantes. Además, se contextualiza la investigación en el entorno educativo de Guayaquil, proporcionando un marco general sobre la institución y su dinámica.

En el **Capítulo 1**, titulado "Marco Teórico", se desarrollan los fundamentos conceptuales que sustentan la investigación. Se revisan las teorías sobre liderazgo transformacional y planificación estratégica en el ámbito educativo, proporcionando un análisis de los enfoques más relevantes y su aplicación en el contexto institucional.

El **Capítulo 2**, titulado "Metodología y Resultados", describe el enfoque metodológico adoptado para la recolección de datos, que incluye encuestas, entrevistas y observación directa. Se presentan los resultados obtenidos, los cuales serán analizados a través de métodos cualitativos y cuantitativos, ofreciendo una visión detallada sobre la relación entre el liderazgo transformacional y la planificación estratégica en la institución.

En el **Capítulo 3**, se plantea la "Propuesta", la cual busca mejorar la planificación estratégica de la Unidad Educativa mediante un modelo de liderazgo transformacional adaptado a las necesidades y características específicas de la comunidad educativa. Esta propuesta se fundamenta en los





UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

hallazgos obtenidos a lo largo de la investigación y se estructura de manera que pueda ser implementada de manera efectiva por los directivos y docentes.

Finalmente, en las **Conclusiones y Recomendaciones**, se sintetizan los principales hallazgos de la investigación, destacando los beneficios y los desafíos del liderazgo transformacional en la mejora de la planificación estratégica. Se ofrecen recomendaciones para la implementación práctica de las propuestas y se sugieren áreas para futuras investigaciones en el ámbito del liderazgo educativo.



La Universidad para todos





CAPITULO 1: MARCO TEORICO

1.1 Antecedentes de investigación sobre el liderazgo transformacional.

1.1.1 Antecedentes internacionales.

En el ámbito global, el liderazgo transformacional ha sido ampliamente reconocido como un enfoque clave en la planificación estratégica de instituciones educativas, destacándose por su capacidad para inspirar y motivar a los equipos hacia metas comunes, fomentando la innovación y el desarrollo organizacional. Investigaciones recientes realizadas en los últimos cinco años han evidenciado su impacto en la mejora de la calidad educativa, la cohesión institucional y la adaptación a los desafíos de un entorno cambiante. Estos estudios sirven como base teórica y práctica para analizar cómo este estilo de liderazgo contribuye al fortalecimiento estratégico y a la visión compartida en el contexto educativo.

El liderazgo transformacional ha sido ampliamente estudiado en el contexto educativo por su capacidad de impactar positivamente en la planificación estratégica y el desarrollo institucional. De acuerdo con Luna (2023), en su artículo sobre el liderazgo transformacional en escuelas y colegios de Colombia, se identificó como objetivo general analizar las características y beneficios de este modelo de liderazgo en la gestión educativa, destacando cómo fomenta la identificación con la misión y visión institucional. Metodológicamente, el estudio adoptó un enfoque cualitativo, con un diseño descriptivo y un alcance exploratorio, utilizando entrevistas y observaciones como técnicas de recolección de datos. La muestra incluyó a miembros clave de la comunidad educativa, como directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. Entre los resultados, se resalta que un líder transformacional ejerce una influencia idealizada, comunica eficazmente, promueve la creatividad para resolver problemas y reconoce las necesidades individuales, fortaleciendo el sentido de pertenencia y compromiso hacia la institución. Las conclusiones subrayan que este liderazgo es esencial para integrar a la comunidad educativa en torno a objetivos comunes, optimizando la gestión estratégica y el desarrollo integral de las instituciones educativas.

Los antecedentes del liderazgo transformacional destacan su relevancia como herramienta para fortalecer la calidad educativa, especialmente desde una perspectiva tecnológica. Una





investigación aplicada con enfoque cuantitativo y diseño descriptivo en una institución peruana evaluó las capacidades de liderazgo en 30 docentes mediante un cuestionario de 12 ítems en escala polifónica. Los resultados mostraron limitaciones en las dimensiones de liderazgo transformacional, particularmente en la inclusión de elementos tecnológicos. Esto resalta la necesidad de actualización constante para promover estrategias innovadoras que fomenten la cohesión y el compromiso del equipo docente, mejorando así el ambiente educativo. Las conclusiones sugieren la implementación de un liderazgo transformacional que inspire, motive y utilice la tecnología para optimizar procesos administrativos y pedagógicos, alineando a todos los colaboradores con una visión estratégica que impulse la calidad y la innovación en la institución educativa. Se enfatiza la importancia de la comunicación asertiva y la capacitación continua como pilares esenciales para este proceso transformador (Gotopo et al., 2023).

1.1.2 Antecedentes nacionales.

En el contexto ecuatoriano, el liderazgo transformacional ha ganado relevancia como un enfoque estratégico en instituciones educativas, especialmente en un escenario de reformas educativas y desafíos de calidad. Estudios recientes han explorado su aplicación en la planificación estratégica de unidades educativas, destacando su contribución a la mejora del clima institucional, el fortalecimiento del trabajo en equipo y la promoción de una cultura organizacional orientada al logro. Estas investigaciones han proporcionado un marco de referencia valioso para comprender cómo este estilo de liderazgo puede potenciar el desarrollo integral de las instituciones educativas en el país.

Serrano et al., (2022) en su artículo menciona que el liderazgo transformacional es clave para mejorar la gestión educativa y fomentar un aprendizaje organizacional efectivo en las instituciones. Este modelo promueve una administración dinámica, participativa y basada en la transformación de la comunidad educativa. Según un estudio en la escuela "Héroes del Cenepa", el liderazgo transformacional facilita la resolución de problemas administrativos mediante estrategias organizadas. La investigación tuvo un enfoque mixto, con diseño descriptivo y de campo, abarcando tanto métodos cualitativos (observación, entrevistas) como cuantitativos (encuestas tipo Likert). La muestra incluyó docentes y autoridades, obteniendo resultados significativos: se





destacó que el 71.43% de los encuestados valoran el entusiasmo del líder para resolver problemas, y el 52.38% confía en su carisma y capacidad para motivar el desarrollo institucional. No obstante, persisten desafíos relacionados con la falta de estímulo al trabajo en equipo. En conclusión, este modelo impulsa cambios positivos en la gestión educativa, pero su implementación efectiva requiere habilidades de liderazgo que integren a todos los actores de la comunidad educativa.

El liderazgo transformacional se presenta como un enfoque clave en la gestión educativa para promover cambios significativos en las instituciones de enseñanza, con el objetivo de adaptarse a las exigencias de la sociedad actual. Esta investigación se desarrolló con el propósito de analizar este tipo de liderazgo en el contexto pedagógico ecuatoriano. Basada en el paradigma positivista y un enfoque cuantitativo, utilizó un diseño documental-bibliográfico mediante la exploración y análisis crítico de fuentes teóricas y arbitradas. La muestra estuvo constituida por estudios previos que evidencian la relevancia del liderazgo transformacional en la planificación estratégica y la mejora continua. Los resultados destacaron que este liderazgo fomenta la motivación, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo y la reflexión sobre la innovación pedagógica, creando un ambiente organizacional más eficiente. Se concluyó que el liderazgo transformacional permite a los líderes educativos inspirar y guiar cambios positivos al considerar tanto las necesidades individuales como los objetivos colectivos, promoviendo así una educación de calidad e inclusiva (Avellan et al., 2022)

1.2 Bases teóricas sobre el liderazgo transformacional y su incidencia en los procesos de gestión

De acuerdo con Escanio (2023), el liderazgo transformacional se enfoca en generar cambios significativos dentro de las instituciones al motivar e inspirar a los miembros de la comunidad educativa hacia metas colectivas, fomentando un ambiente de innovación, creatividad y colaboración. Su incidencia en los procesos de gestión radica en la capacidad de los líderes para planificar, organizar y guiar las políticas institucionales de manera flexible y sistémica, superando barreras internas y promoviendo la participación activa de todos los actores. Este estilo de liderazgo permite adaptar las estrategias educativas a los avances tecnológicos y sociales, garantizando una formación de calidad que responda a las demandas del entorno actual.





Así mismo Tirado y Heredia (2022), el liderazgo transformacional incide significativamente en los procesos de gestión educativa al fomentar una visión inspiradora, el desarrollo individual y la resolución creativa de conflictos. Este modelo de liderazgo alinea los intereses de los colaboradores con los objetivos institucionales, promoviendo la planificación estratégica, la organización colaborativa y el uso eficiente de recursos. Además, fortalece la participación de actores sociales, como estudiantes, maestros y familias, impulsando procesos interdisciplinarios y transdisciplinarios. Al basarse en valores, confianza y apertura al cambio, facilita la mejora continua y la sostenibilidad de las instituciones educativas. Así, el liderazgo transformacional se convierte en un motor clave para la innovación y el éxito en la gestión educativa.

Mejía (2021), menciona que el liderazgo transformacional desempeña un papel esencial en la gestión institucional al fomentar un ambiente de motivación, compromiso y desarrollo continuo dentro de las organizaciones educativas. Este enfoque prioriza la estimulación intelectual, la atención individualizada y el carisma, elementos que inspiran a los equipos a superar sus propias expectativas y a trabajar hacia una visión compartida. En el ámbito educativo, se traduce en la planificación estratégica, la ejecución efectiva y la evaluación de procesos orientados a mejorar la calidad educativa. Además, promueve una cultura organizacional basada en valores, adaptabilidad y cohesión, logrando así resultados que impactan directamente en el rendimiento académico y la satisfacción de estudiantes y docentes. Este liderazgo, más que individual, se construye en la interacción social, fortaleciendo las relaciones y el trabajo colaborativo.

1.2.1. Liderazgo Transformacional

Definición y conceptos clave

Según Tirado y Heredia (2022) el liderazgo transformacional se define por la habilidad del líder para inspirar y motivar a sus seguidores a alcanzar altos niveles de rendimiento y compromiso. Este tipo de liderazgo tiene el poder de influir positivamente en el trabajo de los demás, lo que a su vez mejora el desempeño de las organizaciones o instituciones. Algunos autores lo describen como un liderazgo orientado hacia el cambio (Roja y Di Fiore, 2021).





Dentro de las dimensiones del liderazgo transformacional, la influencia idealizada se evalúa a través de indicadores como el respeto, la confianza y la toma de decisiones. Esta dimensión se mide por el nivel de respeto y confianza que los seguidores sienten hacia el líder, así como por la capacidad del líder para tomar decisiones efectivas. La estimulación intelectual es otra dimensión clave del liderazgo transformacional, que se enfoca en la habilidad del líder para promover la creatividad, la innovación y mantener altos estándares (Rodríguez, 2017).

El liderazgo transformacional es un enfoque en el cual los líderes inspiran y motivan a sus seguidores para alcanzar un rendimiento excepcional, promoviendo no solo la productividad, sino también el crecimiento personal y profesional de los miembros del equipo. A diferencia de los estilos tradicionales de liderazgo, que se enfocan en la gestión de tareas y la supervisión de resultados inmediatos, el liderazgo transformacional busca generar un cambio profundo en las actitudes, valores y capacidades de los seguidores, con el fin de lograr una mejora significativa y continua en el entorno organizacional (Cuesta y Moreno, 2021)

Los líderes transformacionales poseen una habilidad única para articular una visión clara y atractiva que no solo está centrada en los objetivos inmediatos o tangibles, sino que también abarca los valores y principios fundamentales que orientan las acciones del equipo. Esta visión no es simplemente un conjunto de metas a corto plazo, sino un futuro deseado que inspira y motiva a los miembros de la organización (Canal et al., 2023).

El líder transformacional tiene la capacidad de comunicar esta visión de manera que resuene con las aspiraciones personales de los seguidores, integrando tanto los objetivos organizacionales como los valores éticos y las creencias fundamentales de la institución. La claridad y el impacto de esta visión alinean a todos los miembros del equipo en una dirección común, generando un sentido compartido de propósito y de pertenencia (Sánchez et al., 2024).

Un aspecto clave dentro del liderazgo transformacional es la motivación e inspiración. Los líderes transformacionales no se limitan a dirigir o supervisar, sino que buscan generar una profunda conexión emocional con sus seguidores. Transforman la energía de sus equipos al inspirarlos y motivarlos, impulsándolos a ir más allá de lo esperado. La motivación en este contexto no solo se





basa en incentivos tangibles o recompensas, sino en el deseo intrínseco de los seguidores por contribuir a una causa significativa y compartir los valores del líder (Roja y Di Fiore, 2021).

Otro concepto fundamental del liderazgo transformacional es la estimulación intelectual, que implica fomentar la creatividad, la innovación y el pensamiento crítico dentro del equipo. Los líderes transformacionales alientan a sus seguidores a cuestionar el statu quo, explorar nuevas ideas y soluciones, y a desafiar las convenciones existentes para encontrar maneras más eficaces de abordar los problemas (Canal et al., 2023)

Este estilo de liderazgo promueve un ambiente en el que los miembros del equipo se sienten empoderados para expresar sus opiniones, proponer cambios y asumir riesgos controlados, lo que contribuye al desarrollo de una cultura organizacional dinámica y adaptable. La estimulación intelectual también implica que el líder promueva el aprendizaje continuo y la mejora, alentando a los seguidores a adquirir nuevas habilidades y expandir sus capacidades (Putro et al., 2023).

La consideración individualizada es otro pilar esencial del liderazgo transformacional. Los líderes de este tipo tienen un enfoque personalizado hacia cada miembro de su equipo, reconociendo las necesidades y aspiraciones individuales. Se preocupan por el bienestar y el desarrollo profesional de cada persona, brindando orientación, apoyo y oportunidades de crecimiento. Este tipo de liderazgo se caracteriza por una atención detallada a las circunstancias personales y profesionales de los seguidores, buscando que cada miembro del equipo se sienta valorado, respetado y apoyado en su evolución dentro de la organización. Este enfoque no solo mejora la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino que también incrementa su rendimiento al sentirse más motivados y comprometidos con los objetivos organizacionales (Cuesta y Moreno, 2021).

Finalmente, la influencia idealizada es un componente crucial del liderazgo transformacional. Los líderes transformacionales son vistos como modelos a seguir, ya que demuestran altos estándares de ética, integridad y compromiso con la visión organizacional. A través de su comportamiento, los líderes inspiran confianza y respeto en sus seguidores, quienes tienden a adoptar los mismos valores y comportamientos que observan en su líder (Tirado y Heredia, 2022).





Este tipo de liderazgo es especialmente relevante en tiempos de cambio o desafío, donde la necesidad de un ejemplo sólido y confiable es esencial para mantener la unidad del equipo y asegurar el éxito de la organización. Los líderes transformacionales, al ser ejemplos de excelencia y responsabilidad, generan un sentido de seguridad y propósito que motiva a los miembros a actuar con responsabilidad y alinearse con los objetivos organizacionales a largo plazo (Campó, 2021).

1.2.1.1 Atributos del liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se caracteriza por un conjunto de atributos que permiten a los líderes influir de manera profunda y positiva en sus seguidores, generando cambios significativos tanto en el individuo como en la organización o institución. Estos atributos se manifiestan en comportamientos y actitudes que inspiran a los miembros de la comunidad a alcanzar su máximo potencial, a comprometerse con los objetivos comunes y a desarrollar una visión compartida que guíe sus acciones (Coffeng et al., 2023).

Uno de los atributos fundamentales del liderazgo transformacional es la **influencia idealizada**. Este atributo implica que el líder actúa como un modelo a seguir, ganándose el respeto y la admiración de sus seguidores (Holland y Bloch, 2020). La influencia idealizada se basa en la capacidad del líder para ser ético, íntegro y coherente en sus acciones, lo que genera confianza y fomenta el respeto. Los seguidores perciben al líder como alguien que tiene una visión clara y sólida, lo que aumenta su disposición a seguirlo. Esta influencia no solo se manifiesta en la calidad de las decisiones tomadas, sino también en la forma en que el líder se relaciona con los demás, mostrando empatía, apoyo y compromiso con los valores organizacionales (Knörnschild et al., 2020).

Otro atributo clave es la **inspiración motivacional**, que se refiere a la capacidad del líder para motivar e inspirar a sus seguidores mediante una visión clara y atractiva del futuro. Los líderes transformacionales son capaces de generar un sentido de propósito y dirección, logrando que los miembros de su equipo se sientan conectados emocionalmente con los objetivos de la organización. A través de su entusiasmo, energía y pasión por los ideales compartidos, los líderes transformacionales crean un ambiente en el que los seguidores están dispuestos a ir más allá de lo esperado y dar lo mejor de sí mismos para alcanzar los objetivos (Holland y Bloch, 2020).





La **estimulación intelectual** es otro atributo esencial del liderazgo transformacional. Este atributo se centra en la capacidad del líder para fomentar la creatividad, la innovación y la resolución de problemas en su equipo. Los líderes transformacionales animan a sus seguidores a pensar de manera crítica y a cuestionar las prácticas establecidas, lo que puede dar lugar a nuevas ideas y enfoques que mejoren el desempeño organizacional. Además, al desafiar a los miembros de su equipo a desarrollar sus habilidades y capacidades intelectuales, estos líderes promueven un ambiente de aprendizaje constante y crecimiento personal, lo que resulta en la evolución tanto de los individuos como de la organización en su conjunto (Villafuerte y Cevallos, 2021).

Por último, la **consideración individualizada** es un atributo del liderazgo transformacional que se refiere a la capacidad del líder para reconocer y atender las necesidades, intereses y preocupaciones de cada uno de los miembros de su equipo de manera personalizada. Los líderes transformacionales se muestran atentos a las necesidades emocionales y profesionales de sus seguidores, brindándoles el apoyo necesario para su desarrollo personal y profesional. Este atributo fomenta relaciones interpersonales positivas, fortalece la lealtad y el compromiso de los seguidores y contribuye a un ambiente de trabajo inclusivo y de apoyo mutuo (Maquera et al., 2023)

1.2.1.2 Teorías del liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional ha sido ampliamente estudiado y conceptualizado a través de diversas teorías que han contribuido a la comprensión de cómo los líderes pueden inspirar cambios profundos y positivos en sus seguidores y en las organizaciones. A continuación, se describen algunas de las teorías más influyentes del liderazgo transformacional.

Teoría de los Cuatro Factores de Bass (1985)

Una de las teorías más representativas del liderazgo transformacional fue propuesta por Bernard M. Bass, quien amplió el trabajo original de James MacGregor Burns. Según Bass, el liderazgo transformacional se compone de cuatro factores principales:

- **Influencia idealizada:** El líder actúa como un modelo a seguir, ganándose el respeto y la admiración de sus seguidores. Los líderes transformacionales se comportan de manera ética y coherente, lo que genera confianza y les permite inspirar a otros.





- **Inspiración motivacional:** El líder motiva e inspira a los seguidores al presentarles una visión clara y atractiva del futuro. Este tipo de liderazgo genera un alto grado de entusiasmo y compromiso entre los seguidores.
- **Estimulación intelectual:** Los líderes transformacionales fomentan la creatividad y la innovación en sus equipos, desafiando el pensamiento tradicional y alentando a los seguidores a encontrar nuevas soluciones a los problemas.
- **Consideración individualizada:** El líder presta atención a las necesidades y el desarrollo individual de cada miembro de su equipo. Fomenta el crecimiento personal y profesional, brindando orientación y apoyo.

Bass también introdujo la noción de que el liderazgo transformacional puede contraponerse al liderazgo transaccional, el cual se basa en recompensas y castigos para motivar a los seguidores. Mientras que el liderazgo transformacional se enfoca en cambiar la forma de pensar y comportarse de los seguidores, el liderazgo transaccional se limita a intercambios más directos y operativos.

Teoría de Burns (1978)

James MacGregor Burns es considerado el padre del concepto de liderazgo transformacional. En su obra seminal "Leadership", Burns establece una distinción fundamental entre dos tipos de liderazgo: el **transformacional** y el **transaccional**. Según Burns, el liderazgo transformacional se basa en la capacidad del líder para crear una visión atractiva, inspirar a los seguidores a alcanzarla y, a través de este proceso, generar cambios significativos en la organización y en los individuos. Los líderes transformacionales, según Burns, no solo buscan alcanzar metas a corto plazo, sino que están comprometidos con el desarrollo moral y el crecimiento de sus seguidores, promoviendo un cambio genuino y duradero.

Por otro lado, el liderazgo transaccional, según Burns, se basa en el intercambio entre el líder y los seguidores, como recompensar o castigar según el rendimiento. A diferencia del liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional no genera cambios profundos, sino que se enfoca en mantener el statu quo y asegurar el cumplimiento de tareas específicas.





Teoría del Liderazgo Transformacional de Kouzes y Posner (2005)

James Kouzes y Barry Posner, en su obra "The Leadership Challenge", también desarrollaron un modelo de liderazgo transformacional centrado en cinco prácticas esenciales:

- **Modelar el camino:** Los líderes deben ser ejemplares en su comportamiento, actuando conforme a los valores que promueven y creando confianza a través de sus acciones.
- **Inspira una visión compartida:** El líder debe ser capaz de visualizar un futuro atractivo y movilizar a los demás hacia esa visión, generando entusiasmo y motivación.
- **Desafiar el proceso:** Los líderes transformacionales fomentan la innovación al desafiar las normas establecidas y experimentar con nuevas formas de hacer las cosas.
- **Facilitar la acción de otros:** El líder debe empoderar a los seguidores, brindándoles los recursos y el apoyo necesarios para que puedan actuar con autonomía y asumir roles de liderazgo.
- **Alentar el corazón:** Los líderes deben reconocer y celebrar los logros de sus seguidores, creando un ambiente de apoyo y aprecio que fomente la motivación y el compromiso.

Kouzes y Posner también destacan la importancia de la credibilidad y la confianza en el líder como base fundamental para el éxito del liderazgo transformacional.

Teoría del Liderazgo Transformacional de Avolio y Bass (1991)

En esta teoría, Avolio y Bass introducen el concepto de "Liderazgo Transformacional Auténtico", enfatizando la importancia de la autenticidad y la transparencia en el liderazgo. Los líderes transformacionales, según Avolio y Bass, deben ser auténticos y tener un fuerte sentido de integridad. Este modelo destaca que la autenticidad del líder no solo se refleja en la relación con sus seguidores, sino también en el desarrollo y crecimiento personal que los líderes fomentan en sus equipos.

Además, esta teoría introduce la noción de que el liderazgo transformacional no es solo una serie de comportamientos o actitudes de un líder, sino también un proceso de desarrollo mutuo en el que tanto el líder como los seguidores evolucionan juntos hacia metas comunes.





Las teorías del liderazgo transformacional han evolucionado a lo largo del tiempo, pero todas coinciden en resaltar la importancia de la influencia positiva del líder, su capacidad para inspirar, motivar y generar cambios profundos en la organización y en los individuos. Este tipo de liderazgo no solo busca alcanzar metas inmediatas, sino también transformar la cultura organizacional, promover el desarrollo personal y crear un ambiente de innovación y colaboración. Estas teorías han sido fundamentales para la comprensión de cómo los líderes pueden ejercer una influencia significativa en el rendimiento y la motivación de sus seguidores, contribuyendo a un cambio organizacional exitoso y duradero.

1.2.1.3 Modelo del liderazgo transformacional

El modelo de liderazgo transformacional se basa en la idea de que los líderes pueden inspirar y motivar a sus seguidores a través de una visión compartida, promoviendo cambios profundos y significativos en la organización y en los individuos (Anyaipoma, 2022). Este modelo incluye cuatro componentes clave que definen el comportamiento de un líder transformacional y la manera en que puede influir positivamente en su equipo:

Componente Carismático (Influencia Idealizada)

El componente carismático, o **influencia idealizada**, se refiere a la capacidad del líder para ser percibido como una figura inspiradora y ejemplar por sus seguidores. Este tipo de liderazgo se basa en el poder del ejemplo; el líder transformacional actúa como un modelo a seguir cuyas acciones reflejan altos estándares éticos y principios sólidos. Los seguidores no solo respetan al líder, sino que también sienten una fuerte conexión emocional con él, lo que genera lealtad y admiración (Anyaipoma, 2022).

El líder, al actuar de manera coherente y alineada con sus valores, transmite confianza y genera un ambiente de seguridad donde los miembros del equipo se sienten motivados a seguir su ejemplo. Este tipo de influencia va más allá de una simple autoridad, ya que se fundamenta en una relación de respeto mutuo y en la capacidad del líder para inspirar y movilizar a su equipo hacia metas comunes (Al-Husseini et al., 2021).





Además, la influencia idealizada no solo se trata de la forma en que el líder es percibido, sino también de cómo logra crear una visión que resuene con sus seguidores. El líder transformacional utiliza su carisma para captar la atención y el compromiso de los miembros de la organización, invitándolos a formar parte de una misión que va más allá de los intereses personales o inmediatos (Roja y Di Fiore, 2021).

En este proceso, el líder se convierte en un faro de inspiración y motivación, guiando a sus seguidores a través de la visión de un futuro compartido y ofreciendo un propósito que eleva las expectativas y ambiciones de todo el grupo. La influencia idealizada, por lo tanto, se centra en que el líder sea un referente positivo, tanto en su capacidad de tomar decisiones acertadas como en su capacidad de inspirar confianza y respeto en su entorno.

Motivación Inspiradora

La **motivación inspiradora** se enfoca en la capacidad del líder para transmitir entusiasmo y optimismo, motivando a los seguidores a alcanzar metas altas y ambiciosas. Un líder transformacional sabe cómo comunicar una visión clara y atractiva que capte la imaginación de sus seguidores, impulsándolos a comprometerse de manera plena con los objetivos de la organización. Esta práctica va más allá de la simple motivación extrínseca, ya que se trata de inspirar a los miembros del equipo para que encuentren un propósito y una motivación internos que los lleve a actuar de manera más proactiva (Anyaipoma, 2022).

La motivación inspiradora permite al líder conectar emocionalmente con sus seguidores, estimulando un sentido de pertenencia y urgencia por alcanzar el éxito colectivo. Al transmitir su visión con pasión y claridad, el líder crea un entorno donde los seguidores se sienten parte de algo más grande que ellos mismos, lo que los impulsa a hacer un esfuerzo adicional para contribuir al logro de los objetivos organizacionales. El líder transformacional utiliza la motivación inspiradora no solo para transmitir objetivos, sino también para cultivar un sentido de comunidad y colaboración dentro del equipo (Cuesta y Moreno, 2021).

Al hacerlo, fomenta un ambiente de trabajo que valora el esfuerzo compartido, donde cada miembro siente que sus contribuciones son cruciales para el éxito global. La motivación





inspiradora también puede manifestarse en el reconocimiento del trabajo bien hecho y en la creación de una atmósfera de optimismo que aliente a los seguidores a superar obstáculos y desafíos. Este componente del liderazgo transformacional contribuye a un alto nivel de compromiso y entusiasmo por parte de los seguidores, ya que se sienten respaldados por un líder que les ofrece una visión inspiradora y un futuro lleno de posibilidades (Tirado y Heredia, 2022).

Consideración Individualizada

La **consideración individualizada** se refiere a la atención y apoyo personalizado que el líder brinda a cada miembro de su equipo, reconociendo y respetando sus necesidades y aspiraciones individuales. Un líder transformacional, a través de este componente, se involucra activamente en el desarrollo y crecimiento de sus seguidores, brindándoles el apoyo necesario para que puedan alcanzar su máximo potencial. Esta consideración implica escuchar y entender las preocupaciones de los miembros del equipo, ofrecer orientación y recursos cuando sea necesario, y reconocer las contribuciones de cada persona de manera individualizada (Anyaipoma, 2022).

Además, el líder transformacional fomenta el desarrollo personal y profesional de sus seguidores, ofreciéndoles oportunidades para mejorar sus habilidades y asumir nuevos desafíos. La consideración individualizada no solo mejora el rendimiento, sino que también fortalece el vínculo entre el líder y sus seguidores, creando un entorno de confianza y respeto mutuo. Este componente del liderazgo transformacional también tiene un impacto significativo en el bienestar emocional y la motivación de los seguidores. Cuando los miembros del equipo sienten que sus necesidades y talentos son reconocidos y valorados, su compromiso y lealtad hacia el líder y la organización aumentan considerablemente (Villafuerte y Cevallos, 2021).

Además, este enfoque individualizado fomenta un ambiente inclusivo y diverso, donde cada miembro tiene la oportunidad de crecer y prosperar. Al brindar un trato personalizado y ajustado a las características de cada individuo, el líder no solo facilita el desarrollo profesional, sino que también promueve un sentido de equidad y justicia dentro del equipo. Este componente es esencial para construir relaciones sólidas y duraderas, creando un entorno en el que los seguidores se sienten apoyados y motivados para contribuir al éxito colectivo (Campó, 2021).





Estimulación Intelectual

La **estimulación intelectual** implica la capacidad del líder para fomentar la creatividad, el pensamiento crítico y la innovación dentro de su equipo. Un líder transformacional no solo busca resultados inmediatos, sino que también incentiva a los seguidores a cuestionar las ideas tradicionales, a explorar nuevas soluciones. Este componente promueve una cultura de aprendizaje y experimentación, donde los seguidores sienten que se les da libertad para proponer ideas originales y tomar riesgos calculados (Anyaipoma, 2022).

La estimulación intelectual se enfoca en desafiar las mentalidades limitantes y en incentivar a los miembros del equipo a pensar de manera más amplia y abstracta, sin miedo al fracaso. Al hacerlo, el líder ayuda a cultivar un ambiente dinámico y proactivo, donde la innovación es vista como una herramienta clave para el progreso. Además, la estimulación intelectual tiene un impacto profundo en la motivación intrínseca de los seguidores, ya que fomenta la autonomía y el sentido de propiedad sobre las tareas (Roja y Di Fiore, 2021).

Cuando los seguidores son estimulados intelectualmente, se sienten más comprometidos y empoderados, ya que tienen la oportunidad de aplicar su creatividad y resolver problemas de manera independiente. Este componente del liderazgo transformacional también promueve una actitud abierta hacia el aprendizaje continuo, ya que los seguidores buscan constantemente formas de mejorar sus habilidades y contribuir de manera más efectiva al éxito del equipo. En última instancia, la estimulación intelectual es fundamental para crear una cultura organizacional que valore la innovación y el pensamiento crítico, aspectos esenciales para el desarrollo sostenido y la competitividad a largo plazo (Maquera et al., 2023).

1.2.1.4 Impacto del liderazgo transformacional en el entorno educativo

Este concepto corresponde a un enfoque en la gestión educativa que busca inspirar y motivar a los miembros de la comunidad educativa hacia niveles elevados de desempeño y compromiso. Estudios de Putro et al. (2023) señalan que el estilo de liderazgo es especialmente relevante en instituciones educativas debido a su capacidad para impulsar un entorno de innovación y colaboración.





Según Tirado y Heredia (2022), los líderes transformacionales actúan como modelos a seguir, que establecen altos estándares de ética y conducta, lo cual inspira confianza y respeto dentro de la comunidad educativa. Además, comunican una visión compartida y emocionante del futuro. El rol de los líderes transformacionales es fomentar un ambiente de innovación y creatividad, alentar a los docentes y estudiantes a cuestionar las prácticas existentes y proponer soluciones nuevas mejora la calidad educativa y promueve el desarrollo de habilidades críticas y analíticas.

Su impacto en las instituciones educativas se concentra básicamente en mejorar el clima organizacional, mediante un ambiente positivo y colaborativo, esencial para el éxito educativo, ya que promueve la cohesión entre el personal y favorece el aprendizaje de los estudiantes (Al-Husseini et al., 2021). La motivación y el compromiso generados por este estilo de liderazgo resultan en un aumento de la efectividad institucional (Tirado y Heredia, 2022).

Este liderazgo promueve la innovación y adaptación, porque los líderes transformacionales impulsan la incorporación de nuevas tecnologías y metodologías pedagógicas, así como la adaptación a nuevas políticas educativas (Al-Husseini et al., 2021). Las iniciativas y estrategias educativas son implementadas con mayor entusiasmo y dedicación, lo cual conduce a mejores resultados académicos y organizacionales.

1.2.2 Planificación Estratégica

Definición e importancia

La planificación estratégica, es un proceso sistemático de anticipar y guiar el futuro de una organización y que se compone de varios elementos fundamentales, que van desde la comprensión del contexto interno y externo en el que opera la organización, identificando oportunidades y amenazas, así como fortalezas y debilidades, hasta la ejecución de estrategias y monitoreo continuo para asegurar su efectividad y realizar ajustes necesarios (Panta, 2023).

Entonces, la planificación estratégica es un proceso administrativo en el contexto educativo, es un proceso esencial para alinear las actividades y recursos con la misión y visión institucionales, y a decir de autores como Coronel et al. (2021) es la mejor manera de realizar una ejecución eficiente de los planes educativos. En este enfoque entra en juego la definición de la visión y misión de una





institución educativa, el establecimiento de objetivos estratégicos que se miden a través de la importancia y alcanzabilidad.

La importancia de la planificación estratégica radica en su capacidad para proporcionar dirección y enfoque a las organizaciones, permitiendo que todas las áreas trabajen de manera coherente hacia un mismo objetivo. La planificación estratégica ayuda a anticipar cambios en el entorno, adaptarse a ellos de manera proactiva y maximizar el uso de los recursos disponibles. Además, establece un marco para la toma de decisiones, lo que mejora la eficiencia operativa y reduce los riesgos asociados con la incertidumbre (Cardenas et al., 2023).

Al tener una visión clara del futuro y una estrategia definida, las organizaciones pueden adaptarse mejor a las condiciones cambiantes del mercado, mejorar su competitividad y lograr sostenibilidad a largo plazo. En el ámbito educativo, por ejemplo, la planificación estratégica es clave para mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, optimizar la gestión institucional y garantizar que los estudiantes reciban una educación de calidad alineada con las demandas sociales y laborales (Abad, 2021).

1.2.2.1 Etapas del proceso de planificación estratégica

El proceso de planificación estratégica se desarrolla a través de diversas etapas que permiten a las organizaciones definir sus metas a largo plazo y los medios para alcanzarlas. La primera etapa del proceso es el **análisis de la situación**. Esta fase implica realizar un diagnóstico exhaustivo de los factores internos y externos que afectan a la organización, utilizando herramientas como el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) (García, 2021). A través de este análisis, se identifican los recursos disponibles, las capacidades, las debilidades y las amenazas que podrían influir en el desempeño organizacional. También se considera el entorno externo, como las tendencias del mercado, la competencia, los cambios tecnológicos y las regulaciones, lo que permite una visión clara de la situación actual de la organización.

La siguiente etapa es la **formulación de la estrategia**, donde la organización define su visión, misión, valores y objetivos a largo plazo. En esta fase, se deben establecer las prioridades y se trazan las líneas de acción que guiarán la institución en el futuro. Es importante que los objetivos sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo determinado (SMART). La





formulación estratégica también implica decidir sobre los diferentes cursos de acción que la organización puede tomar para aprovechar sus fortalezas y oportunidades, y al mismo tiempo, mitigar sus debilidades y amenazas. Además, se deben considerar las alternativas estratégicas y seleccionar la más adecuada para cumplir con los objetivos a largo plazo (Sánchez J. A., 2021).

Una vez formulada la estrategia, se pasa a la **implementación de la estrategia**, que es la fase en la que las acciones planificadas se llevan a cabo. En esta etapa, se asignan recursos, se establecen políticas y procedimientos, y se definen las responsabilidades dentro de la organización. La implementación requiere un seguimiento cercano y una gestión eficiente para asegurar que las acciones estén alineadas con los objetivos estratégicos. Además, se deben superar los posibles obstáculos que puedan surgir, como la resistencia al cambio o la falta de recursos. Es fundamental contar con un liderazgo sólido y un compromiso organizacional para garantizar que la estrategia se ejecute con éxito (Salas et al., 2021).

La última etapa del proceso de planificación estratégica es la **evaluación y control**. Una vez que la estrategia ha sido implementada, es necesario realizar un monitoreo continuo para evaluar el desempeño y verificar si se están alcanzando los objetivos establecidos. Esta fase incluye la recolección de datos, la comparación entre los resultados esperados y los obtenidos, y la realización de ajustes cuando sea necesario. La evaluación y el control permiten identificar desviaciones y corregir las acciones antes de que se conviertan en problemas mayores. Además, es un proceso continuo, ya que las organizaciones deben ser flexibles para adaptarse a cambios en su entorno o en sus capacidades internas (Giribaldi et al., 2022).

1.2.2.2 Planificación estratégica e innovación

La **planificación estratégica** y la **innovación** son dos conceptos interrelacionados que juegan un papel fundamental en el éxito a largo plazo de las organizaciones, especialmente en el contexto educativo. La planificación estratégica implica el proceso de establecer metas y objetivos a largo plazo, definir estrategias para alcanzarlos y asignar los recursos necesarios para llevarlas a cabo. En este proceso, la innovación se presenta como un factor clave para asegurar que las estrategias sean adaptativas y estén alineadas con las necesidades cambiantes del entorno (Díaz-Canel et al., 2022).





La integración de la innovación en la planificación estratégica permite a las organizaciones no solo mantenerse competitivas, sino también liderar el cambio y ofrecer soluciones creativas y efectivas a los desafíos que enfrentan. La **innovación** en la planificación estratégica se refiere a la capacidad de las organizaciones para incorporar nuevos enfoques, tecnologías, métodos y prácticas dentro de su estrategia global. Esto puede incluir la adopción de nuevas tecnologías, la creación de nuevos productos o servicios, o el desarrollo de nuevas formas de trabajo (Paredes et al., 2021).

La planificación estratégica debe ser lo suficientemente flexible como para incorporar estas innovaciones, lo que a su vez puede transformar los procesos internos y mejorar la eficiencia, productividad y resultados. Al adoptar una mentalidad innovadora, las organizaciones pueden anticiparse a las tendencias del mercado, adaptarse a los cambios rápidos en la tecnología y mejorar la calidad de sus servicios o productos, lo que a largo plazo facilita la sostenibilidad y el crecimiento (Suárez et al., 2020).

En el ámbito educativo, la planificación estratégica que integra la innovación puede llevar a mejorar la calidad educativa, la experiencia de aprendizaje de los estudiantes y la gestión administrativa. Las instituciones educativas que incorporan innovación en su planificación estratégica pueden desarrollar métodos pedagógicos más efectivos, utilizar nuevas tecnologías en el aula y mejorar la comunicación y el trabajo colaborativo (Coronel et al., 2021).

Además, la innovación permite que las instituciones se adapten a las demandas de una sociedad globalizada y cambiante, lo que puede ser clave para la mejora continua de su oferta educativa y su relevancia en el futuro. Así, la planificación estratégica e innovación no son solo complementarias, sino que se potencian mutuamente, asegurando que las organizaciones estén preparadas para enfrentar los desafíos del mañana.

1.2.2.3 La planificación estratégica como estrategia de gestión

La **planificación estratégica** es un proceso clave dentro de la **gestión organizacional**, ya que permite a las instituciones definir su dirección a largo plazo y establecer las bases para lograr sus objetivos de manera eficiente y eficaz. Como estrategia de gestión, la planificación estratégica proporciona una hoja de ruta que guía a la organización a través de un análisis exhaustivo de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA), para tomar decisiones





informadas y optimizar el uso de sus recursos. Esta herramienta permite a los líderes identificar áreas prioritarias, asignar responsabilidades y determinar los recursos necesarios para alcanzar sus metas, lo cual es esencial para garantizar el crecimiento y la sostenibilidad de la organización (García, 2021).

Además, la planificación estratégica como estrategia de gestión se basa en la idea de que las organizaciones deben ser proactivas en lugar de reactivas. Es decir, deben anticiparse a los cambios en su entorno y adaptarse rápidamente a las tendencias y necesidades emergentes, en lugar de simplemente reaccionar a los eventos a medida que ocurren. La planificación estratégica facilita esta proactividad al permitir que los líderes anticipen problemas potenciales, identifiquen nuevas oportunidades y ajusten sus estrategias para mantenerse competitivos (Panta, 2023).

En este sentido, la planificación estratégica actúa como un marco flexible y dinámico que se adapta a los cambios internos y externos, garantizando que la organización se mantenga alineada con sus objetivos a largo plazo mientras responde eficazmente a las demandas del entorno. A nivel operativo, la planificación estratégica también implica la ejecución de las estrategias a través de la asignación de tareas específicas, la medición del desempeño y la evaluación continua de los resultados. Esta capacidad de seguimiento y control permite que los gestores ajusten las estrategias según sea necesario para mejorar la eficiencia operativa y la efectividad organizacional (Giribaldi et al., 2022).

De este modo, la planificación estratégica no solo se trata de un ejercicio teórico, sino que se convierte en un proceso práctico y continuo que guía la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta los operativos. En resumen, la planificación estratégica como estrategia de gestión asegura que la organización se dirija de manera coherente y eficaz hacia sus objetivos, optimizando el uso de recursos y maximizando su impacto en el largo plazo (Díaz-Canel et al., 2022).

1.2.2.4 Dimensiones de la planificación estratégica

Las **dimensiones de la planificación estratégica** son elementos clave que permiten a las organizaciones estructurar de manera coherente sus acciones y decisiones a largo plazo. Cada dimensión juega un papel crucial en la creación de estrategias eficaces que guían la institución





hacia el logro de sus objetivos. A continuación, se explican las principales dimensiones de la planificación estratégica:

- **Definición de visión y misión:** La **visión** y la **misión** son las bases fundamentales de cualquier proceso de planificación estratégica. La **visión** describe el futuro ideal que la organización aspira alcanzar a largo plazo, es decir, cómo se imagina en el futuro, cuál es el impacto que desea generar y cómo quiere ser percibida en el entorno (Vélez et al., 2022). La **misión**, por otro lado, define el propósito actual de la organización, es decir, qué hace, a quién sirve y cómo lo hace. Juntas, la visión y la misión proporcionan la dirección y el enfoque de todas las actividades de la organización, alineando a todos sus miembros hacia un mismo objetivo común. Establecer una visión clara y una misión bien definida es esencial para asegurar que las estrategias desarrolladas estén orientadas hacia un propósito coherente y motivador (Sánchez J. A., 2021).
- **Establecimiento de objetivos estratégicos:** Los **objetivos estratégicos** son metas claras, medibles y alcanzables que la organización se propone lograr en un período determinado. Estos objetivos deben ser específicos y alineados con la visión y misión de la organización. Su formulación implica no solo definir lo que se desea alcanzar, sino también determinar los recursos necesarios y las acciones específicas que deben llevarse a cabo para alcanzarlos (Mariscal et al., 2020). Los objetivos estratégicos son fundamentales porque proporcionan un marco de referencia para las decisiones y acciones, permitiendo a la organización concentrar esfuerzos y recursos en áreas prioritarias. Además, los objetivos estratégicos deben ser medibles y evaluables para poder realizar un seguimiento adecuado de los avances y resultados (Salas et al., 2021).
- **Análisis FODA:** El **análisis FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta fundamental en el proceso de planificación estratégica. Esta fase permite identificar los aspectos internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos estratégicos (Pulla y Torres, 2022). Las **fortalezas** y **debilidades** se refieren a los aspectos internos de la organización, como sus recursos, capacidades, procesos y cultura, mientras que las **oportunidades** y **amenazas** están relacionadas con el entorno externo,



como las tendencias del mercado, la competencia, las regulaciones y otros factores externos. El análisis FODA ayuda a la organización a entender mejor su situación actual y a tomar decisiones informadas sobre cómo aprovechar sus fortalezas, mejorar sus debilidades, capitalizar las oportunidades y mitigar las amenazas. Este diagnóstico es crucial para desarrollar estrategias realistas y efectivas (García, 2021).

- **Implementación y seguimiento:** La **implementación** es la fase en la que las estrategias formuladas se ponen en práctica. En esta etapa, se asignan recursos, se establecen roles y responsabilidades, y se fijan plazos para ejecutar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos. La implementación exitosa requiere de un liderazgo sólido, una comunicación clara y la capacidad de coordinar esfuerzos a través de toda la organización. Además, es fundamental realizar un **seguimiento constante** para evaluar el progreso de la ejecución de la estrategia (Cevallos et al., 2021). El seguimiento incluye la recolección y análisis de datos de desempeño, la identificación de posibles obstáculos y la adaptación de las estrategias si es necesario. Este proceso permite ajustar las acciones y asegurar que la organización se mantenga en el camino hacia el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo. Sin un adecuado seguimiento, las estrategias pueden desviarse de sus metas, lo que puede afectar el éxito de la planificación estratégica (Panta, 2023).

En conjunto, estas dimensiones proporcionan una estructura robusta y dinámica para que las organizaciones puedan planificar, ejecutar y ajustar sus estrategias de manera efectiva, asegurando así su desarrollo sostenido y éxito en el largo plazo.

1.2.2.5 Relación entre liderazgo transformacional y planificación estratégica

La integración del liderazgo transformacional en la planificación estratégica educativa suele potenciar significativamente el logro de los objetivos institucionales en muchos de los casos, porque los líderes transformacionales, con su capacidad para inspirar y motivar, movilizan a la comunidad educativa hacia una visión compartida y un compromiso con la excelencia. Al fomentar un ambiente de creatividad e innovación, estos líderes pueden facilitar la identificación de soluciones novedosas a los desafíos educativos y promover una cultura de mejora continua (Chiquito et al., 2022).





UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

Además, la atención individualizada y el apoyo proporcionado por los líderes transformacionales pueden mejorar la moral y la satisfacción de los docentes y estudiantes, lo que a su vez puede traducirse en un mayor rendimiento académico y una mayor cohesión organizacional. La implementación de prácticas de liderazgo transformacional, como la comunicación efectiva de la visión y la misión, la promoción del trabajo en equipo y el reconocimiento de los logros individuales, puede fortalecer la planificación estratégica y asegurar su alineación con los valores y objetivos de la institución (Suárez et al., 2020).

El Ecuador representa un contexto en donde las escuelas enfrentan numerosos desafíos, desde limitaciones de recursos hasta la necesidad de innovar en pedagogías, el liderazgo transformacional puede ser un catalizador para el cambio positivo (Herrera-Tapia & Salazar-Lalvay, 2023). En Ecuador, existen aproximadamente 16,000 instituciones educativas en total, de estas, alrededor de 14,000 son instituciones públicas, mientras que el sector privado incluye cerca de 1,807 instituciones educativas particulares a 2023 (Universo, 2024). Esta distribución refleja el esfuerzo del país en proporcionar educación accesible a través del sistema público, al mismo tiempo que mantiene una significativa oferta educativa privada. Las instituciones privadas juegan un papel crucial en el sistema educativo ecuatoriano, ofreciendo alternativas diversas y complementarias a la educación pública (MINEDUC, 2021).

La implementación de prácticas de liderazgo transformacional, como la articulación de una visión clara y motivadora, la promoción del trabajo en equipo, y el reconocimiento de los logros individuales y colectivos, ha sido estudiado como una práctica para fortalecer la planificación estratégica en múltiples centros educativos del Ecuador, con resultados prometedores pero que no han evaluado a profundidad las dimensiones del concepto (Chiquito et al., 2022).

En el sistema ecuatoriano de educación, donde las políticas educativas buscan mejorar la calidad y equidad del sistema educativo, la adopción del liderazgo transformacional ha demostrado ser particularmente beneficiosa. La planificación estratégica efectiva, guiada por líderes transformacionales, ha ayudado a las instituciones educativas a identificar y aprovechar sus fortalezas, así como a abordar sus debilidades de manera proactiva.



La Universidad para todos



Este enfoque no solo ha mejorado la implementación y el seguimiento de los planes estratégicos, sino que también ha aportado beneficiosamente a crear un entorno educativo más positivo y productivo, donde los estudiantes pueden alcanzar su máximo potencial y las instituciones pueden cumplir con su misión de manera más efectiva.

1.3. Bases normativas de la importancia del liderazgo transformacional y su implementación en el ámbito de la gestión.

La Constitución de la República del Ecuador, en su Artículo 27, establece que la educación debe estar centrada en el ser humano, garantizando su desarrollo integral desde un enfoque holístico. Esto implica que la educación no solo se limita a la transmisión de conocimientos académicos, sino que también promueve el bienestar físico, emocional, social y cognitivo del individuo. Se sustenta en principios fundamentales como el respeto a los derechos humanos, el cuidado del medio ambiente sustentable y la consolidación de una sociedad democrática. Además, se define como un proceso participativo, obligatorio e intercultural, lo que significa que todas las personas tienen derecho al acceso a la educación sin ningún tipo de discriminación y con el reconocimiento de la diversidad cultural del país. Su carácter democrático, incluyente y diverso refuerza la necesidad de garantizar que todos los sectores de la sociedad sean partícipes en la toma de decisiones sobre educación, promoviendo así un sistema más equitativo y representativo.

Asimismo, la educación en Ecuador se orienta hacia la calidad y calidez, es decir, debe estar estructurada de tal manera que responda a estándares elevados de enseñanza y aprendizaje, al mismo tiempo que promueva un ambiente acogedor y respetuoso para los estudiantes. Se subraya la importancia de valores como la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz, con el fin de fomentar una sociedad más inclusiva y armónica. También se busca desarrollar el pensamiento crítico, potenciar la expresión artística y la actividad física, y estimular tanto la iniciativa individual como la acción comunitaria. Además, se prioriza la formación de competencias y habilidades que permitan a los estudiantes desenvolverse en el ámbito laboral y social con una visión innovadora y transformadora.





Por otro lado, la Ley Orgánica de Educación Intercultural, en su Artículo 3, literal d), complementa esta visión al señalar que la educación debe fomentar el análisis y la conciencia crítica en los ciudadanos, permitiéndoles convertirse en sujetos activos dentro de la sociedad. Esto implica que no solo se busca dotar a las personas de conocimientos técnicos y académicos, sino también de herramientas que les permitan cuestionar la realidad en la que viven y participar activamente en su transformación. La educación debe promover la formación de individuos con una vocación transformadora, capaces de contribuir a la construcción de una sociedad justa, equitativa y libre, donde se respeten los derechos de todos los ciudadanos sin distinción alguna.

En cuanto a la estructura del Sistema Nacional de Educación, el Artículo 42, Capítulo Quinto, establece que la educación general básica tiene como propósito desarrollar en niños, niñas y adolescentes capacidades, habilidades, destrezas y competencias que les permitan desempeñarse de manera crítica, responsable y solidaria en la vida ciudadana. A partir de los cinco años, los estudiantes inician un proceso educativo obligatorio de diez años, en el que se profundizan y refuerzan los conocimientos adquiridos en la etapa anterior. Además, se introduce progresivamente el estudio de disciplinas básicas, garantizando un enfoque que respete la diversidad cultural y lingüística del Ecuador.

Este modelo educativo tiene como finalidad que los estudiantes no solo adquieran conocimientos teóricos, sino que desarrollen la capacidad de reflexionar y actuar con responsabilidad en su entorno social, promoviendo la inclusión, el respeto y la convivencia pacífica en la sociedad ecuatoriana. La diversidad cultural y lingüística es un eje fundamental en la educación ecuatoriana, ya que el país alberga una rica variedad de tradiciones y lenguas que deben ser valoradas y preservadas a través de la enseñanza. De este modo, el sistema educativo contribuye a la formación de ciudadanos capaces de interactuar en una sociedad plural, fomentando la identidad cultural y el respeto mutuo entre las distintas comunidades del país.

Para garantizar la calidad educativa y el éxito en la implementación de los principios de inclusión y equidad, el Artículo 349 de la Constitución de la República del Ecuador establece que el Estado garantizará la estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico y académico del personal docente en todos los niveles y modalidades educativas. Este artículo es





UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

fundamental, ya que reconoce que la educación inclusiva solo puede ser efectiva si los docentes están adecuadamente preparados y capacitados para enfrentar los desafíos de la enseñanza en un entorno diverso.

Asimismo, es deber del Estado garantizar la eficacia y eficiencia de las acciones técnicas, administrativas y pedagógicas dentro del sistema educativo nacional. Esto implica la unificación y actualización de criterios técnicos y legales vigentes, asegurando que la gestión educativa responda a estándares modernos de enseñanza y aprendizaje. La eficiencia en la administración educativa es crucial para implementar correctamente las políticas de educación inclusiva y garantizar que tanto docentes como estudiantes cuenten con los recursos adecuados para su desarrollo.



La Universidad para todos





CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DIAGNÓSTICO

2.1. Conceptualización y operacionalización de las variables

La conceptualización y operacionalización de las variables fueron pasos fundamentales en la investigación, ya que permitieron definir claramente los conceptos clave y establecer cómo se medirían. Se identificaron las principales variables relacionadas con el liderazgo transformacional y la planificación estratégica en el contexto de la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina". Cada variable se definió operativamente, especificando dimensiones, indicadores y herramientas de medición. Esto aseguró que el estudio se basara en datos medibles y objetivos, facilitando el análisis y la interpretación de los resultados. Se elaboró una tabla para detallar la operacionalización de las variables clave. A continuación, se presenta una tabla que muestra la operacionalización de las variables clave en la investigación.



Tabla 1.

Operacionalización de las variables

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Unidad de Análisis	Técnica e Instrumento
Liderazgo Transformacional	Estilo de liderazgo que inspira, motiva y fomenta el desarrollo individual y colectivo dentro de una organización.	Componente carismático Motivación inspiradora Consideración individualizada Estimulación intelectual	Carisma Motivación Compromiso Desarrollo personal Desafío cognitivo	Estudiantes, docentes y directivos de la Unidad Educativa Particular "Mercedes De Jesus Molina"	Técnica: Encuesta Entrevista Observación
Planificación Estratégica	Proceso mediante el cual una institución define sus objetivos, estrategias y planes de acción para el logro de metas.	Visión y misión Objetivos estratégicos FODA Implementación y seguimiento	Claridad Alineación a los objetivos Especificidad Medición de desempeño Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas Ejecución de planes, Revisión continua	Estudiantes, docentes y directivos de la Unidad Educativa Particular "Mercedes De Jesus Molina"	Instrumentos: Cuestionario Guía de entrevista Ficha de observación





2.2. Enfoque de la Investigación

El enfoque de esta investigación fue mixto, combinando tanto cualitativo como cuantitativo. El enfoque cualitativo se utilizó para explorar de manera profunda las percepciones, actitudes y experiencias de los docentes, estudiantes y directivos respecto al liderazgo transformacional y su influencia en la planificación estratégica. El enfoque cuantitativo se empleó para medir y analizar las relaciones entre las variables a través de la recolección de datos numéricos y el análisis estadístico. Esto permitió obtener una visión integral del fenómeno bajo estudio, proporcionando una base sólida tanto para la interpretación subjetiva de los datos como para la validación estadística de las hipótesis planteadas.

2.3. Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación fue descriptivo-correlacional. El propósito fue describir las características y el impacto del liderazgo transformacional en la planificación estratégica dentro de la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina". Además, se buscó establecer relaciones entre las variables estudiadas, es decir, cómo las prácticas de liderazgo transformacional influyeron en la efectividad de la planificación estratégica en la institución educativa. A través de la recopilación de datos empíricos y el análisis estadístico, se intentó establecer conclusiones aplicables a este contexto específico, aunque los resultados pudieron extrapolarse a otras instituciones educativas con características similares.

2.4. Declaración y justificación del tipo de investigación

El tipo de investigación que se llevó a cabo fue aplicada y correlacional, ya que buscó aplicar teorías y conceptos de liderazgo transformacional a un contexto específico (la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina") para comprender cómo influyó en la planificación estratégica de la institución. La investigación también fue correlacional porque se pretendió explorar las relaciones entre las variables de liderazgo transformacional y planificación estratégica, estableciendo cómo una pudo afectar o mejorar a la otra dentro del contexto educativo. La





justificación para este tipo de estudio radicó en la necesidad de entender la interacción entre estas variables para proponer estrategias de mejora basadas en la realidad de la institución.

2.5. Métodos empleados

La investigación sobre el liderazgo transformacional en la planificación estratégica de la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina" requirió un enfoque metodológico riguroso que combinó métodos teóricos, empíricos y estadísticos para obtener resultados confiables y válidos. A continuación, se presentó una propuesta metodológica que abarcó los diferentes aspectos de la investigación.

2.5.1 Métodos teóricos

- a) **Revisión de literatura:** Se realizó una exhaustiva revisión de la literatura existente sobre liderazgo transformacional, planificación estratégica y su aplicación en el contexto educativo. Esto permitió establecer el marco teórico de la investigación y fundamentar las hipótesis o preguntas de investigación.
- b) **Análisis de documentos:** Se analizaron documentos oficiales de la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina", como el plan estratégico, el proyecto educativo institucional y otros documentos relevantes, para comprender la visión, misión, objetivos y estrategias de la institución.
- c) **Método inductivo-deductivo:** Se utilizó para pasar de la observación específica de los datos recolectados a generalizaciones teóricas y viceversa. Esto se produjo a través del análisis de datos empíricos obtenidos mediante encuestas, entrevistas y observaciones, desarrollando teorías generales sobre la influencia del liderazgo transformacional en la planificación estratégica.
- d) **Modelación:** Este método se empleó para construir modelos teóricos que representaron la relación entre el liderazgo transformacional y la planificación estratégica, simulando escenarios y analizando cómo distintas variables del liderazgo transformacional influyeron en la efectividad de la planificación estratégica.





2.5.2 *Métodos empíricos*

- a) **Encuestas:** Se aplicaron encuestas a docentes de la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina" para recopilar datos sobre su percepción del liderazgo transformacional en la planificación estratégica de la institución.
- b) **Entrevistas:** Se realizaron entrevistas semiestructuradas a directivos para obtener información más profunda sobre sus experiencias y perspectivas respecto al liderazgo transformacional en la planificación estratégica de la institución.
- c) **Observación participante:** El investigador observó directamente las prácticas de liderazgo transformacional en la planificación estratégica de la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina".
- d) **Validación de la propuesta:** Luego de formular la propuesta de liderazgo transformacional, se procedió a su validación mediante el juicio de expertos en el área de gestión educativa y liderazgo. Para ello, algunos expertos evaluaron la viabilidad, pertinencia y efectividad de la propuesta, proporcionando retroalimentación valiosa para realizar ajustes y mejoras a las estrategias planteadas para su implementación en la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina".

Esta validación de la propuesta se realizó mediante el método de panel de expertos, que consistió en reunir un grupo de especialistas en gestión educativa y liderazgo transformacional, quienes podían o no ser parte de la Unidad Educativa, para evaluar la viabilidad, pertinencia y efectividad de la propuesta de liderazgo transformacional para la planificación estratégica. Este método se consideró el más óptimo porque permitió una evaluación directa y colaborativa, ofreciendo una retroalimentación integral y multidimensional.

El proceso comenzó con la selección de expertos que poseían amplio conocimiento y experiencia en el área. Estos expertos fueron convocados a un par de reuniones estructuradas donde se presentó la propuesta detalladamente. Durante estas sesiones, los expertos analizaron y discutieron diversos aspectos de la propuesta, proporcionando críticas constructivas y sugerencias para su mejora. Las observaciones y recomendaciones fueron recopiladas y analizadas para identificar puntos de





acuerdo y discrepancia. Finalmente, se elaboró un informe consolidado que reflejó el consenso del panel y ofreció directrices claras para la implementación de la propuesta en la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina".

2.5.3 Métodos estadísticos

- a) **Análisis descriptivo:** Se utilizaron técnicas de análisis descriptivo para resumir y describir los datos cuantitativos recolectados a través de las encuestas. Esto permitió obtener una visión general de las tendencias y patrones en los datos.
- b) **Análisis inferencial:** Se emplearon técnicas de análisis inferencial para probar hipótesis sobre las relaciones entre las variables de interés. Esto permitió determinar si existía evidencia estadística que respaldara las afirmaciones de la investigación.

Triangulación de métodos: Se combinaron los datos recolectados a través de diferentes métodos (encuestas, entrevistas y observación) para obtener una comprensión más completa y rica del fenómeno bajo estudio. La triangulación de métodos fortaleció la confiabilidad y validez de la investigación.

2.6. Instrumentos

Para la recolección de datos en la investigación, se utilizaron instrumentos diseñados específicamente para medir las variables e indicadores definidos en la operacionalización. Estos instrumentos estuvieron orientados a proporcionar datos objetivos y sistemáticos que facilitaron un análisis robusto y fiable.

Cuestionario: El cuestionario fue un instrumento de tipo cerrado basado en la técnica de encuesta, desarrollado para medir de manera precisa las dimensiones del liderazgo transformacional y la planificación estratégica en la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina". Este cuestionario constó de **15 preguntas** formuladas con un formato tipo **Likert**, con opciones de respuesta que iban desde "**Totalmente de acuerdo**" hasta "**Totalmente en desacuerdo**" (VER ANEXO 1). Las preguntas estuvieron orientadas a evaluar las principales dimensiones del liderazgo transformacional (como la motivación inspiradora, componente carismático, estimulación intelectual y consideración individualizada) y la planificación estratégica (como la





definición de visión, misión, objetivos estratégicos, análisis FODA, entre otros). El formato de escala tipo Likert permitió medir el grado de acuerdo o desacuerdo de los encuestados, lo que proporcionó una medición cuantitativa de las percepciones de los participantes sobre estos temas. La aplicación del cuestionario a docentes permitió obtener una visión amplia sobre el impacto del liderazgo transformacional en la planificación estratégica de la institución.

Guía de Entrevista: La guía de entrevista fue utilizada en entrevistas con los directivos y delegados estudiantiles de la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina" (VER ANEXO 2). Este instrumento tuvo como objetivo profundizar en las percepciones y experiencias de los líderes educativos respecto a la implementación del liderazgo transformacional en los procesos de planificación estratégica. A través de preguntas abiertas, la guía de entrevista exploró temas como las decisiones estratégicas tomadas, cómo se implementaron las prácticas de liderazgo transformacional en el día a día y cómo estas prácticas afectaron el desarrollo institucional y la motivación del personal. Este instrumento complementó los datos obtenidos con el cuestionario y proporcionó una visión detallada del contexto y las experiencias vividas por los directivos en relación con la planificación estratégica.

Ficha de Observación:

La ficha de observación fue aplicada mediante la técnica de observación participante (VER ANEXO 3). Este instrumento permitió al investigador registrar de manera estructurada las prácticas de liderazgo transformacional observadas en el entorno educativo. El objetivo principal fue observar cómo se implementaron las estrategias de liderazgo transformacional en actividades cotidianas, como reuniones de planificación estratégica, interacción entre directivos y docentes, y en el proceso de toma de decisiones. La ficha de observación se diseñó para registrar datos cualitativos y cuantitativos sobre comportamientos y acciones específicas de los líderes educativos en su interacción con los miembros de la comunidad educativa. Los datos obtenidos mediante la observación fueron clave para contrastar las percepciones de las participantes obtenidas a través del cuestionario y las entrevistas, lo que enriqueció el análisis y fortaleció la validez de los resultados de la investigación.





2.7. Delimitación de la población y la muestra.

La comunidad educativa total de la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina" estuvo compuesta por diversas categorías. En primer lugar, se contó con un grupo de 31 docentes, quienes fueron responsables de impartir educación de calidad y apoyar el desarrollo académico y personal de los estudiantes. Además de los docentes, la unidad educativa albergó a 514 estudiantes, quienes constituyeron el núcleo central de la institución. Asimismo, se incluyó a 10 miembros del consejo estudiantil, quienes actuaron como portavoces de sus compañeros y colaboraron con las autoridades en la toma de decisiones que afectaron a la comunidad estudiantil. Las autoridades de la unidad educativa, compuestas por 8 miembros, desempeñaron un rol crucial en la dirección y gestión de la institución.

En total, la comunidad educativa de la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina" sumó 563 personas, incluyendo docentes, estudiantes, miembros del consejo estudiantil y autoridades, todos ellos comprometidos con el mejoramiento continuo de la calidad educativa y el éxito académico de los estudiantes.

Para llevar a cabo esta investigación, se seleccionó una muestra representativa de la comunidad educativa compuesta de la siguiente manera.

Tabla 2.

Composición de la muestra

Estratos	Frecuencia	%
Autoridades	4	10,00%
Docentes	31	77,5%
Delegados de Consejo Estudiantil	5	12,5%
Total	40	100.00%

Nota: Elaboración propia.





2.8. Estrategia metodológica investigativa

La estrategia metodológica de la investigación se organizó en cuatro etapas fundamentales que garantizaron un enfoque estructurado y sistemático en cada fase del estudio. A continuación, se describieron las etapas en detalle:

1. Etapa del Estudio Teórico: En esta etapa inicial, se llevó a cabo una exhaustiva revisión de la literatura existente sobre el liderazgo transformacional y la planificación estratégica en el contexto educativo. Esta revisión tuvo como objetivo proporcionar el marco teórico necesario para comprender los conceptos, principios y teorías relevantes sobre las dos variables clave de la investigación. Además, en esta fase se identificaron investigaciones previas, teorías establecidas y estudios de caso que sirvieron de referencia para formular las hipótesis o preguntas de investigación. También se recopilaron documentos relevantes de la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina", como el plan estratégico, el proyecto educativo institucional y otros documentos pertinentes. Este estudio teórico sirvió como la base sobre la que se estructuraron los siguientes pasos de la investigación.

2. Etapa del Diagnóstico Inicial: Una vez establecido el marco teórico, la investigación pasó a la fase de diagnóstico inicial, en la que se recopilaron datos empíricos a través de los instrumentos previamente diseñados (cuestionarios, entrevistas y observación). En esta fase, se realizó una evaluación del estado actual del liderazgo transformacional y la planificación estratégica en la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina". Los datos obtenidos permitieron identificar fortalezas y debilidades en la implementación del liderazgo transformacional dentro de los procesos de planificación estratégica de la institución. Este diagnóstico inicial fue esencial para entender el contexto real y las necesidades de la institución, y sirvió como base para la formulación de la propuesta.

3. Etapa de la Modelación de la Propuesta: En esta etapa, a partir del diagnóstico inicial, se desarrolló una propuesta que integró el liderazgo transformacional dentro de la planificación estratégica de la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina". Esta propuesta se modeló en función de los hallazgos obtenidos durante la recolección de datos y la revisión de la





literatura. La modelación de la propuesta incluyó estrategias y prácticas concretas para mejorar la implementación del liderazgo transformacional, adaptadas a las particularidades de la institución. Se formularon recomendaciones prácticas para fortalecer las áreas clave del liderazgo transformacional, como la motivación inspiradora, la estimulación intelectual, la consideración individualizada y el componente carismático. La propuesta también incluyó recomendaciones sobre cómo mejorar la alineación de la visión y misión institucional con los objetivos estratégicos y cómo optimizar el proceso de toma de decisiones.

4. Etapa del Diagnóstico Final o Validación de la Propuesta: En esta última etapa, se validó la propuesta de liderazgo transformacional mediante la participación de un panel de expertos en gestión educativa y liderazgo transformacional. Los expertos evaluaron la viabilidad, pertinencia y efectividad de la propuesta a través de reuniones estructuradas en las que se discutieron las estrategias y recomendaciones presentadas. A partir de las observaciones y sugerencias proporcionadas por los expertos, se realizaron ajustes y mejoras a la propuesta, garantizando que esta fuera práctica y aplicable en el contexto de la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina". Esta validación final tuvo como objetivo asegurar que la propuesta fuera sólida, viable y estuviera alineada con las necesidades y objetivos estratégicos de la institución. Una vez validada, la propuesta fue presentada a las autoridades educativas de la institución para su posible implementación.

Cada una de estas etapas se interrelacionó y se alimentó de los resultados obtenidos en la fase anterior, creando un ciclo continuo de retroalimentación que buscó mejorar la calidad de la gestión educativa en la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina".

2.9. Presentación de los resultados de la encuesta.

2.9.1. Resultados de la encuesta

Pregunta 1:

"Los líderes de la institución inspiran confianza y respeto en el equipo docente."



Tabla 3.

Liderazgo y Confianza Docente

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo (1)	2	5%
En desacuerdo (2)	4	10%
Neutral (3)	6	15%
De acuerdo (4)	18	45%
Totalmente de acuerdo (5)	10	25%

Interpretación:

El 70% de los encuestados (45% de acuerdo y 25% totalmente de acuerdo) opina que los líderes inspiran confianza y respeto, lo que evidencia una percepción favorable del liderazgo en la institución. Sin embargo, un 15% permaneció neutral y otro 15% expresó desacuerdo, lo cual indica que algunos docentes podrían no sentirse completamente respaldados. Este aspecto puede mejorarse mediante estrategias de comunicación y cercanía.

Pregunta 2:

"Los líderes comunican una visión clara y motivadora que impulsa a la comunidad educativa hacia el logro de los objetivos establecidos."

Tabla 4.

Visión Clara y Motivadora

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo (1)	1	2.5%
En desacuerdo (2)	3	7.5%
Neutral (3)	4	10%
De acuerdo (4)	20	50%



Totalmente de acuerdo (5)	12	30%
---------------------------	----	-----

Interpretación:

Un 80% (50% de acuerdo y 30% totalmente de acuerdo) considera que los líderes comunican una visión motivadora. Esto refleja una fortaleza en la capacidad de los líderes para alinear a la comunidad educativa con los objetivos institucionales. Sin embargo, el 20% restante indica que podría haber brechas en la claridad o alcance del mensaje en ciertos grupos.

Pregunta 3:

"Se promueve un ambiente donde el equipo docente se siente comprometido y motivado para alcanzar metas institucionales."

Tabla 5.

Compromiso y Metas Institucionales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo (1)	2	5%
En desacuerdo (2)	5	12.5%
Neutral (3)	5	12.5%
De acuerdo (4)	18	45%
Totalmente de acuerdo (5)	10	25%

Interpretación:

El 70% de los encuestados siente que el ambiente institucional promueve su compromiso y motivación. No obstante, el 25% (12.5% neutral y 12.5% en desacuerdo) sugiere que existe una proporción considerable de docentes que no perciben un ambiente totalmente motivador, lo que podría estar relacionado con desafíos en la gestión del clima laboral.



Pregunta 4:

"La institución fomenta el desarrollo profesional de los docentes a través de capacitaciones y oportunidades de crecimiento."

Tabla 6.

Desarrollo Profesional Docente

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo (1)	3	7.5%
En desacuerdo (2)	4	10%
Neutral (3)	7	17.5%
De acuerdo (4)	16	40%
Totalmente de acuerdo (5)	10	25%

Interpretación:

El 65% de los encuestados valora positivamente las oportunidades de desarrollo profesional, lo que destaca el esfuerzo institucional por capacitar a su personal. Sin embargo, un 35% entre neutral y en desacuerdo indica que algunos docentes podrían no estar satisfechos con las ofertas disponibles, sugiriendo la necesidad de ampliar o diversificar estas iniciativas.

Pregunta 5:

"Los líderes estimulan el pensamiento crítico y la innovación dentro del equipo docente."

Tabla 7.

Innovación y Pensamiento Crítico

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo (1)	2	5%
En desacuerdo (2)	5	12.5%



Neutral (3)	6	15%
De acuerdo (4)	18	45%
Totalmente de acuerdo (5)	9	22.5%

Interpretación:

El 67.5% considera que los líderes fomentan el pensamiento crítico y la innovación. Sin embargo, un 32.5% (neutral y en desacuerdo) sugiere que estas habilidades podrían no ser incentivadas de manera uniforme en el equipo docente, representando una oportunidad para fortalecer la cultura de innovación.

Pregunta 6:

"La visión y misión de la institución están claramente definidas y orientan las actividades educativas."

Tabla 8.

Definición de Visión y Misión

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo (1)	1	2.5%
En desacuerdo (2)	3	7.5%
Neutral (3)	4	10%
De acuerdo (4)	20	50%
Totalmente de acuerdo (5)	12	30%

Interpretación:

El 80% (50% de acuerdo y 30% totalmente de acuerdo) señala que la visión y misión institucional son claras y orientan las actividades educativas. Esto refleja que los lineamientos estratégicos son comprendidos por la mayoría, aunque el 20% restante sugiere que se pueden reforzar acciones para asegurar una mayor difusión y comprensión.





Pregunta 7:

"Los objetivos estratégicos de la institución están alineados con las necesidades de la comunidad educativa."

Tabla 9.

Alineación de Objetivos Estratégicos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo (1)	2	5%
En desacuerdo (2)	4	10%
Neutral (3)	6	15%
De acuerdo (4)	20	50%
Totalmente de acuerdo (5)	8	20%

Interpretación:

Un 70% considera que los objetivos estratégicos están alineados con las necesidades de la comunidad educativa. Sin embargo, un 25% (neutral y en desacuerdo) indica que podrían existir áreas de mejora para alinear aún más los objetivos con las expectativas y necesidades de todos los actores de la comunidad.


Pregunta 8:

"Los objetivos planteados son específicos y alcanzables, lo que facilita la planificación y ejecución de actividades."

Tabla 10.

Objetivos Claros y Alcanzables

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo (1)	1	2.5%
En desacuerdo (2)	3	7.5%
Neutral (3)	6	15%

	UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR	TRABAJO DE TITULACIÓN
---	--	------------------------------

De acuerdo (4)	19	47.5%
Totalmente de acuerdo (5)	11	27.5%

Interpretación:

El 75% de los encuestados opina que los objetivos son claros y alcanzables, lo cual facilita la planificación institucional. Sin embargo, un 25% restante muestra cierta duda o desacuerdo, lo que podría sugerir la necesidad de reforzar la comunicación y definición de metas en algunos equipos.

Pregunta 9:

"Existe una evaluación periódica de las fortalezas de la institución para optimizar el desarrollo educativo."

Tabla 11.

Evaluación de Fortalezas Institucionales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo (1)	2	5%
En desacuerdo (2)	5	12.5%
Neutral (3)	5	12.5%
De acuerdo (4)	18	45%
Totalmente de acuerdo (5)	10	25%

Interpretación:

El 70% reconoce la existencia de evaluaciones periódicas de fortalezas institucionales, lo que muestra una práctica positiva. Sin embargo, un 25% (neutral y en desacuerdo) indica que podrían faltar evaluaciones regulares o su comunicación podría mejorarse para garantizar que todos los actores estén al tanto.



La Universidad para todos





Pregunta 10:

"Se aprovechan las oportunidades identificadas para mejorar la gestión educativa y el desempeño institucional."

Tabla 12.

Aprovechamiento de Oportunidades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo (1)	2	5%
En desacuerdo (2)	4	10%
Neutral (3)	6	15%
De acuerdo (4)	18	45%
Totalmente de acuerdo (5)	10	25%

Interpretación:

Un 70% opina que se aprovechan las oportunidades identificadas para mejorar la gestión y el desempeño institucional. Sin embargo, un 25% no lo percibe así, lo que podría estar relacionado con la falta de seguimiento visible de dichas oportunidades o su impacto tangible en la institución.

Pregunta 11:

"Se identifican las debilidades internas que pueden afectar la planificación estratégica y se plantean soluciones adecuadas."

Tabla 13.

Gestión de Debilidades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo (1)	3	7.5%
En desacuerdo (2)	4	10%
Neutral (3)	5	12.5%





De acuerdo (4)	18	45%
Totalmente de acuerdo (5)	10	25%

Interpretación:

El 70% percibe que las debilidades internas son identificadas y que se proponen soluciones adecuadas. No obstante, un 30% restante tiene dudas o desacuerdo, lo que podría sugerir que algunos problemas no se abordan de manera efectiva o que no se comunican adecuadamente los esfuerzos realizados.

Pregunta 12:

"Los líderes están atentos a las amenazas externas que puedan impactar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos."

Tabla 14.

Identificación de Amenazas Externas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo (1)	1	2.5%
En desacuerdo (2)	4	10%
Neutral (3)	6	15%
De acuerdo (4)	20	50%
Totalmente de acuerdo (5)	9	22.5%

Interpretación:

Un 72.5% opina que los líderes están atentos a las amenazas externas, lo que refleja un liderazgo proactivo. Sin embargo, un 27.5% restante muestra cierta incertidumbre, destacando la necesidad de reforzar la percepción de vigilancia externa en la comunidad educativa.

Pregunta 13:

"Los planes estratégicos son implementados de manera efectiva por los líderes, quienes aseguran el cumplimiento de las actividades planificadas."



Tabla 15.

Implementación de Planes Estratégicos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo (1)	1	2.5%
En desacuerdo (2)	3	7.5%
Neutral (3)	4	10%
De acuerdo (4)	22	55%
Totalmente de acuerdo (5)	10	25%

Interpretación:

El 80% de los encuestados considera que los planes estratégicos son implementados de manera efectiva, destacando la capacidad de los líderes para traducir las estrategias en acciones concretas. No obstante, un 20% tiene una percepción menos favorable, lo que sugiere que algunas áreas podrían requerir un seguimiento más riguroso o una comunicación más clara de los avances logrados.


Pregunta 14:

"Se realiza un seguimiento continuo a las estrategias implementadas para garantizar su efectividad y realizar ajustes necesarios."

Tabla 16.

Seguimiento y Ajustes Estratégicos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo (1)	2	5%
En desacuerdo (2)	3	7.5%
Neutral (3)	5	12.5%
De acuerdo (4)	20	50%

	TRABAJO DE TITULACIÓN
---	------------------------------

Totalmente de acuerdo (5)	10	25%
---------------------------	----	-----

Interpretación:

Un 75% de los encuestados está de acuerdo en que se realiza un seguimiento continuo a las estrategias implementadas, lo que es crucial para garantizar su efectividad. Sin embargo, el 25% restante refleja cierta insatisfacción o desconocimiento de este proceso, lo que puede abordarse con una mayor transparencia y comunicación de los resultados de dicho seguimiento.

Pregunta 15:

"El liderazgo transformacional ha contribuido al logro de los objetivos estratégicos de la institución educativa."

Tabla 17.

Impacto del Liderazgo Transformacional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo (1)	1	2.5%
En desacuerdo (2)	3	7.5%
Neutral (3)	4	10%
De acuerdo (4)	20	50%
Totalmente de acuerdo (5)	12	30%

Interpretación:

El 80% considera que el liderazgo transformacional ha tenido un impacto positivo en el logro de los objetivos estratégicos de la institución, lo que subraya la efectividad de este enfoque. Sin embargo, un 20% muestra cierta neutralidad o desacuerdo, lo que podría implicar que algunos actores no perciben de manera directa los beneficios del liderazgo transformacional en sus funciones o áreas específicas.



La Universidad para todos





2.9.2. Resultados de entrevista aplicada a los directivos institucionales.

Preguntas sobre Liderazgo Transformacional

Pregunta 1:

Componente carismático: ¿Cómo cree que su liderazgo ha logrado inspirar confianza y respeto entre el personal y los estudiantes, y cómo se refleja esto en las dinámicas institucionales?

Directivo 1: "Mi liderazgo se basa en la transparencia y la cercanía con el equipo docente y los estudiantes. Esto se refleja en un ambiente de confianza, donde las personas se sienten cómodas compartiendo ideas y preocupaciones."

Directivo 2: "Al mantener una comunicación clara y cumplir con mis promesas, he construido una reputación de confiabilidad. Esto ha fomentado relaciones sólidas y dinámicas colaborativas entre los equipos."

Directivo 3: "El respeto se logra mediante el reconocimiento constante del esfuerzo y el compromiso de cada miembro del equipo. Este enfoque ha generado un sentido de pertenencia dentro de la institución."

Directivo 4: "Creo que mi carisma proviene de mi pasión por la educación. Los estudiantes y docentes perciben esta dedicación, lo que motiva un ambiente positivo y respetuoso en toda la comunidad."

Pregunta 2:

Motivación inspiradora: ¿Qué estrategias utiliza para motivar a su equipo a perseguir metas organizacionales desafiantes y cómo asegura que estén alineados con la visión institucional?

Directivo 1: "Organizo reuniones regulares para establecer metas claras y mostrar cómo se relacionan con la misión de la institución. Además, utilizo incentivos y celebraciones de logros para mantener alta la motivación."

Directivo 2: "Me esfuerzo por conectar emocionalmente con el equipo, mostrándoles cómo sus esfuerzos impactan directamente en el éxito de nuestros estudiantes. Uso historias y ejemplos concretos para inspirarles."





Directivo 3: "Apoyo a los docentes en el desarrollo de sus propias metas profesionales, asegurándome de que estas estén alineadas con los objetivos institucionales. Esto les hace sentir que crecen junto con la institución."

Directivo 4: "Implemento desafíos organizacionales específicos que promueven la creatividad y el trabajo en equipo, alineando estas iniciativas con nuestra visión para lograr un propósito compartido."

Pregunta 3:

Consideración individualizada: ¿De qué forma se asegura de atender las necesidades específicas y promover el desarrollo profesional de cada miembro del equipo docente?

Directivo 1: "Realizo evaluaciones individuales periódicas y organizo capacitaciones personalizadas en función de las áreas de mejora detectadas."

Directivo 2: "Me aseguro de escuchar activamente a cada docente para entender sus necesidades y expectativas. Luego, gestiono recursos para brindarles oportunidades de crecimiento específicas."

Directivo 3: "Promuevo programas de mentoría dentro de la institución, emparejando docentes con experiencia con quienes buscan fortalecer ciertas habilidades."

Directivo 4: "Facilito espacios para el diálogo uno a uno con cada docente, asegurándome de que reciban el apoyo que necesitan, ya sea técnico o emocional."

Pregunta 4:

Estimulación intelectual: ¿Qué prácticas ha implementado para fomentar la creatividad, el pensamiento crítico y la innovación en la resolución de problemas dentro de la institución?

Directivo 1: "Hemos introducido talleres de pensamiento crítico y sesiones de lluvia de ideas donde los docentes proponen soluciones innovadoras para desafíos institucionales."

Directivo 2: "Creo en el aprendizaje basado en proyectos. Incentivo a los docentes a diseñar actividades que involucren creatividad y resolución de problemas para los estudiantes."





Directivo 3: "Fomento el uso de tecnologías digitales y metodologías modernas que inviten a los docentes a salir de su zona de confort y explorar nuevas formas de enseñanza."

Directivo 4: "Establezco reuniones interdisciplinarias donde los docentes comparten estrategias y colaboran en la creación de proyectos únicos."

Preguntas sobre Planificación Estratégica

Pregunta 5:

Visión y misión: ¿Cómo se integran la visión y misión institucional en los procesos de planificación estratégica, y de qué manera orientan el trabajo de los equipos?

Directivo 1: "La visión y misión están presentes en cada etapa de la planificación, desde la definición de metas hasta la ejecución de actividades. Cada equipo sabe cómo su trabajo contribuye al objetivo global."

Directivo 2: "Reiteramos constantemente la visión y misión durante las reuniones estratégicas, asegurándonos de que las decisiones tomadas estén alineadas con estos principios."

Directivo 3: "Los objetivos departamentales se crean en función de la visión institucional, y revisamos periódicamente si nuestras actividades están logrando ese propósito."

Directivo 4: "Implementamos cuadros de mando con indicadores clave que reflejan cómo nuestras acciones diarias contribuyen a la visión y misión institucional."

Pregunta 6:

Objetivos estratégicos: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta al establecer objetivos estratégicos y cómo asegura que estos sean alcanzables y relevantes para la institución?

Directivo 1: "El principal desafío es equilibrar los recursos disponibles con las metas propuestas. Para ello, establecemos objetivos realistas y medibles."

Directivo 2: "A veces, la falta de información completa dificulta la relevancia de los objetivos. Por ello, involucramos a todas las áreas en su definición para asegurarnos de que sean pertinentes."





Directivo 3: "La resistencia al cambio es un desafío recurrente. Para superarlo, involucramos a los docentes desde el inicio del proceso y destacamos los beneficios de los objetivos planteados."

Directivo 4: "La evaluación de prioridades puede ser complicada. Utilizamos herramientas como análisis de impacto para seleccionar objetivos estratégicos con un alto potencial de beneficios."

Pregunta 7:

FODA: ¿Cómo lleva a cabo el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y cómo prioriza estos aspectos en la planificación estratégica?

Directivo 1: "Realizamos talleres participativos con representantes de diferentes áreas para obtener una visión integral de nuestra situación."

Directivo 2: "El análisis FODA lo hacemos anualmente, priorizando las áreas que tienen un impacto directo en la calidad educativa y el bienestar de la comunidad."

Directivo 3: "Elaboramos encuestas para recoger opiniones de docentes, estudiantes y familias, lo que enriquece nuestro análisis y nos permite identificar aspectos clave."

Directivo 4: "Utilizamos herramientas digitales para mapear los resultados del análisis FODA y establecer prioridades basadas en el consenso del equipo directivo."

Pregunta 8:

Implementación y seguimiento: ¿Qué mecanismos utiliza para garantizar que los planes estratégicos se implementen eficazmente y cómo evalúa los resultados obtenidos?

Directivo 1: "Seguimos un cronograma detallado con responsables asignados para cada actividad, y realizamos reuniones mensuales de seguimiento."

Directivo 2: "Utilizamos indicadores clave de desempeño (KPI) para medir el progreso de cada plan estratégico y ajustamos las acciones según sea necesario."

Directivo 3: "Fomentamos un enfoque colaborativo donde cada departamento informa regularmente sobre su avance. Esto asegura que todos estén alineados con los objetivos."

Directivo 4: "Realizamos evaluaciones trimestrales y elaboramos informes de resultados que compartimos con la comunidad educativa para garantizar la transparencia."





2.9.3. Resultados de la ficha de observación aplicada al delegado de consejo estudiantil.

Categorías y Dimensiones Observadas

Tabla 18.

Categorías y Dimensiones Observadas

Dimensión	Descripción del Comportamiento Observado	SI	NO	Comentarios Adicionales
Componente carismático	¿El directivo genera confianza en los participantes durante la interacción?	<input checked="" type="checkbox"/>		El directivo mostró seguridad, resolviendo dudas y promoviendo la participación activa.
Motivación inspiradora	¿Se comunican objetivos claros y motivadores en las reuniones?	<input checked="" type="checkbox"/>		Los objetivos planteados fueron específicos, desafiantes y relacionados con la misión institucional.
Consideración individualizada	¿El directivo reconoce los esfuerzos individuales de los docentes?	<input checked="" type="checkbox"/>		Durante la sesión, el directivo agradeció públicamente a varios docentes por su contribución en actividades pasadas.
Estimulación intelectual	¿Se fomenta la generación de ideas innovadoras en las actividades observadas?	<input checked="" type="checkbox"/>		Hubo una dinámica de lluvia de ideas, incentivando propuestas para nuevos proyectos educativos.
Visión y misión	¿Las actividades observadas reflejan la visión y misión institucional?	<input checked="" type="checkbox"/>		Las decisiones tomadas estuvieron alineadas con los valores y metas descritos en la misión institucional.
Objetivos estratégicos	¿Se priorizan objetivos estratégicos relevantes en las decisiones tomadas?	<input checked="" type="checkbox"/>		Las decisiones se basaron en la priorización de metas estratégicas clave para el año escolar.
Análisis FODA	¿Se identifican y discuten fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?		<input checked="" type="checkbox"/>	No se realizó un análisis explícito de FODA durante la reunión.
Implementación y seguimiento	¿Se implementan estrategias de manera efectiva y según lo planificado?	<input checked="" type="checkbox"/>		Se discutió un cronograma detallado con responsables asignados para cada actividad.





Análisis General

La observación realizada permitió evaluar cómo el liderazgo transformacional y los procesos estratégicos se reflejan en las prácticas de los delegados del Consejo Estudiantil en la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina". Se destacó un liderazgo que promueve la confianza y el respeto mutuo entre los estudiantes, lo que favoreció un ambiente colaborativo. El liderazgo observado demostró seguridad y coherencia en sus acciones y palabras, lo cual generó un clima participativo y comprometido entre los delegados, quienes se mostraron receptivos y cómodos, lo que refleja la capacidad de los delegados de fomentar un entorno de respeto y trabajo en equipo.

En cuanto a la motivación inspiradora, se pudo observar que los delegados del Consejo Estudiantil comunicaron objetivos claros y alineados con los principios institucionales. Esta claridad contribuyó a que los participantes entendieran cómo sus acciones individuales se conectan con el propósito común de la institución. De esta manera, se fortaleció el sentido de cohesión y el compromiso del grupo hacia metas compartidas, lo que refuerza la importancia de la alineación con la visión institucional.

El componente de consideración individualizada fue también evidente en las prácticas observadas. Los delegados mostraron atención a los esfuerzos y logros de cada uno de los miembros del consejo, reconociendo públicamente sus aportes y destacando los logros individuales dentro del contexto grupal. Este tipo de reconocimiento no solo fomenta el desarrollo personal, sino que también contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia y valoración dentro de la comunidad educativa. Además, se identificaron espacios de crecimiento y desarrollo individual, lo que resalta el interés de los delegados por apoyar el progreso de cada miembro del consejo.

Respecto a la estimulación intelectual, se observó un impulso activo a la creatividad y el pensamiento crítico dentro de las actividades del consejo. Los delegados incentivaron a sus compañeros a generar ideas innovadoras y a colaborar en la resolución de problemas, lo que favoreció una participación activa y un aprendizaje compartido. Esta práctica no solo enriquece el proceso educativo, sino que también promueve la innovación como un valor central para el desarrollo institucional.





UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

Las actividades realizadas estuvieron alineadas con la visión y misión de la institución, lo que garantiza que los valores fundamentales se reflejen en la acción diaria. Esta coherencia estratégica permite que las decisiones tomadas por los delegados del Consejo Estudiantil refuercen el propósito de la institución y mantengan a los estudiantes enfocados en una dirección común. Además, las estrategias implementadas fueron ejecutadas de manera organizada, respetando las planificaciones previas, lo que denota un enfoque disciplinado y comprometido con la mejora continua.

Sin embargo, un aspecto que no se observó durante la práctica fue la aplicación de un análisis FODA explícito. Aunque las actividades mostraron una planificación estratégica adecuada, no se identificaron de forma formal las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro del proceso. Este análisis resulta fundamental para establecer prioridades y optimizar recursos en la gestión del consejo. Incorporarlo en futuras actividades podría contribuir a una mejor toma de decisiones y a un abordaje más proactivo de los desafíos que enfrente el consejo estudiantil.



La Universidad para todos





CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Plan de capacitación en liderazgo transformacional en beneficio de la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina" de la ciudad de Guayaquil.

Fundamentación de la propuesta.

El desafío más importante para los líderes educativos de la sociedad actual es el hecho de tener que dirigir una gran variedad de caracteres, temperamentos, creencias e ideologías diferentes, lo que ha generado que en las instituciones se pierda el sentido del liderazgo y en muchas de ellas se está practicando estilos autoritarios y en ocasiones estilos muy complacientes y tomando en consideración la teoría de Burns donde manifiesta que “El liderazgo transformacional es un proceso en el que los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación” (Burns, 1978) y agregando las definiciones de Bass y Avolio donde el liderazgo transformacional es “El motor transmisor de una cultura innovadora y de aprendizaje orientada a la búsqueda del mejor posible resultado organizativo” (Bass, 1990), (Bass & Avolio, 2010). Por lo que, empezar a trabajar con las personas para que puedan identificar las destrezas tan diversas que tienen bajo su liderazgo y potencializarlas en beneficio de la comunidad educativa, transmitiendo su forma de liderar y convirtiendo a cada docente en un líder que transforme y conduzca a la niñez y adolescencia a su cargo, este tipo de liderazgo es el liderazgo transformacional. Además, la Constitución de la República del Ecuador, en el Art, 27.- La educación se centrará en el ser humano y garantizará el desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.”

En la Ley Orgánica de Educación Intercultural, Artículo 3 literal d) señala que uno de los fines de la educación es: “El desarrollo de capacidades de análisis y conciencia crítica para que las personas





se inserten en el mundo como sujetos activos con vocación transformadora de una sociedad justa, equitativa y libre (Constitución de la República del Ecuador, 2008)”.

En el artículo 42 Capítulo Quinto: Estructura del Sistema Nacional de Educación, especifica lo siguiente: “La educación general básica desarrolla las capacidades, habilidades, destrezas y competencias de las niñas, niños y adolescentes desde los cinco años de edad en adelante, para participar en forma crítica, responsable y solidaria en la vida ciudadana y continúa los estudios de bachillerato. La educación general básica está compuesta por diez años de atención obligatoria en los que se refuerzan, amplían y profundizan las capacidades y competencias adquiridas en la etapa anterior, y se introducen las disciplinas básicas garantizando su diversidad cultural y lingüística”.

Características de la propuesta.

En el desarrollo de esta propuesta se cuenta con un alto nivel de factibilidad, pertinencia, novedoso, válido, flexible, contextualizada, diversificada, dinámica, lúdica y orientadora en cuanto al proceso técnico las investigaciones, los análisis, la planificación se han realizado siguiendo las normas y requisitos solicitados por la institución. En lo referente a requisitos técnicos la Unidad Educativa cuenta áreas para la ejecución del proyecto, además cuenta con recursos didácticos, técnicos, económico (autogestión).

Objetivos de la propuesta.

Diseñar un plan integral de capacitación en liderazgo transformacional en la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina" de la ciudad de Guayaquil, con el fin de fortalecer las competencias directivas y pedagógicas, promoviendo el desarrollo personal y profesional de los colaboradores mediante la consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiracional, influencia idealizada y espacios de reflexión para el autoconocimiento.

Objetivos específicos:

- ✓ Analizar y describir la aplicación de la consideración individualizada como componente clave del liderazgo transformacional, destacando su impacto en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.





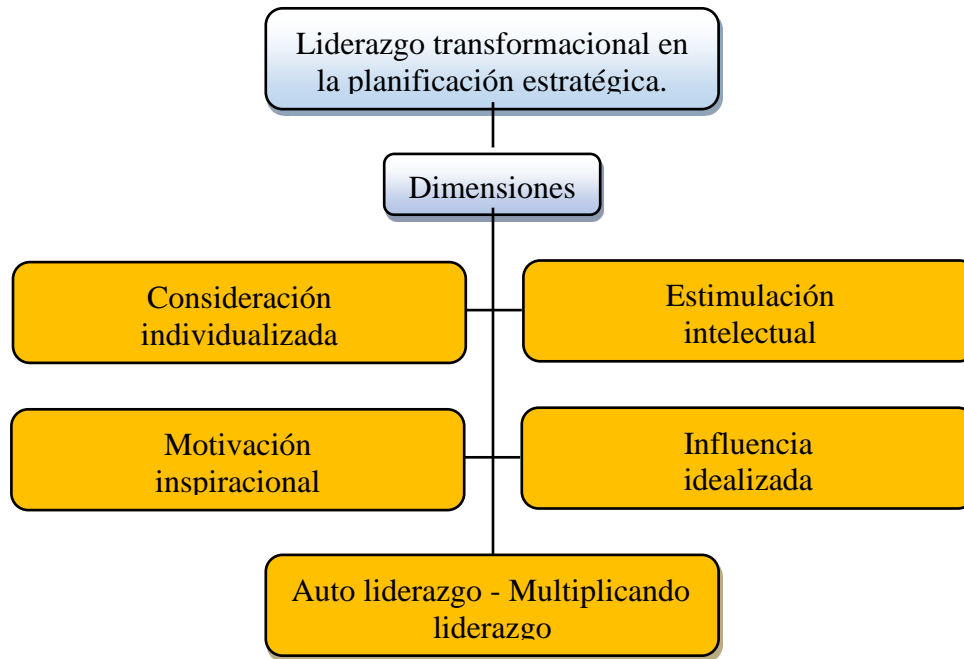
- ✓ Analizar y describir cómo la estimulación intelectual, como componente del liderazgo transformacional, fomenta el pensamiento crítico, la creatividad y la resolución de problemas en el ámbito educativo.
- ✓ Examinar cómo la motivación inspiracional del liderazgo transformacional impulsa el compromiso, la confianza y la visión compartida entre los miembros de la comunidad educativa.
- ✓ Determinar la influencia idealizada del liderazgo transformacional y su impacto en la credibilidad, el respeto y la confianza dentro de la comunidad educativa.
- ✓ Propiciar espacios de reflexión y dinámica que promuevan el autoconocimiento y el desarrollo personal.

El Plan de capacitación en liderazgo transformacional tiene como propósito dar a conocer los pilares fundamentales del liderazgo transformacional en directivos y docentes de la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina" de la ciudad de Guayaquil. La propuesta se la ha denominado **“Desde la observación hacia la transformación”** y es una planificación que en su estructura consta de cinco talleres en los cuatro primeros se describirá cada una de las dimensiones del liderazgo transformacional y en el quinto se motivará al conocimiento del auto liderazgo y el hecho de poder multiplicar en los demás este estilo de liderar. Por lo que, se propone la interacción de todos los participantes:



Figura 1.

Organización de la propuesta



Nota: Elaboración propia.

Estructura Estratégica de la propuesta

De manera secuencial se organizan los temas con tiempo de duración, se indican las respectivas metodologías, recursos y se propone una evaluación.

Tabla 19.

Estructura Estratégica de la propuesta

Taller	Duración	Metodología	Material de apoyo	Evaluación
Consideración individualizada	5 horas	✓ Exposiciones	✓ Sala multimedia	De impacto
Estimulación intelectual	5 horas	✓ Presentación de videos y Power Point	✓ Papelotes	Cuestionarios
Motivación inspiracional	5 horas	✓ Lluvia de ideas	✓ Marcadores	
Influencia idealizada	5 horas	✓ Juego de rol	✓ Hojas de papel	
Auto liderazgo	5 horas	✓ Estudio de caso	✓ bond	
Multiplicando liderazgo		✓ Dinámicas grupales	✓ Tijeras	
		✓ Plenarias		

Desarrollo de las actividades

Tabla 20.

Taller 1: Consideración Individualizada

Nombre de la Actividad	Identificando Fortalezas
Objetivo	Reconocer y valorar las diferencias individuales en los colaboradores, promoviendo un enfoque inclusivo y personalizado en la gestión educativa.
Desarrollo	1. Introducción al concepto: Se presenta el marco teórico de la "consideración individualizada" en el liderazgo transformacional. Incluye un



	<p>video breve ilustrando cómo los líderes efectivos reconocen las necesidades individuales de su equipo.</p> <p>2. Dinámica de autodiagnóstico: Cada participante responde un cuestionario para identificar fortalezas, áreas de mejora y estilos de liderazgo. Posteriormente, se realiza un intercambio grupal donde los participantes comparten sus resultados y reflexionan sobre la diversidad.</p> <p>3. Juego de rol: Resolviendo casos específicos: Se presentan escenarios prácticos donde los participantes asumen roles de líderes, utilizando estrategias personalizadas para abordar problemáticas en el aula. Ejemplo: cómo tratar con estudiantes con diferentes estilos de aprendizaje o niveles de motivación.</p> <p>4. Reflexión grupal: Discusión abierta sobre las lecciones aprendidas durante el ejercicio. Cada participante escribe un plan de acción breve con pasos para implementar la consideración individualizada en su trabajo diario.</p>
Recursos	Proyector, cuestionarios, papelotes, marcadores, hojas bond.

Tabla 21.

Taller 2: Estimulación Intelectual

Nombre de la Actividad	Liderazgo Creativo
Objetivo	Fomentar la creatividad, el pensamiento crítico y la resolución de problemas en el contexto educativo.
Desarrollo	<p>1. Introducción al tema: Se explica el concepto de "estimulación intelectual" y su impacto en la innovación educativa. Se presentan casos exitosos de líderes educativos que promovieron cambios significativos mediante el pensamiento crítico y la creatividad.</p> <p>2. Análisis de casos: En grupos, los participantes analizan un caso práctico</p>





	<p>de un líder que enfrentó un reto complejo (por ejemplo, mejorar el rendimiento académico en un contexto desfavorecido). Identifican las estrategias utilizadas y discuten su aplicabilidad en sus propias instituciones.</p> <p>3. Creación de estrategias innovadoras: Los grupos diseñan propuestas para resolver un problema educativo real, aplicando principios de estimulación intelectual. Por ejemplo: implementar una metodología innovadora en clases.</p> <p>4. Lluvia de ideas y debate: En plenaria, los participantes presentan sus propuestas y reciben retroalimentación del resto del grupo. Se fomenta el pensamiento crítico mediante preguntas orientadoras.</p>
Recursos	Laptop, proyector, hojas bond, marcadores, materiales para escritura creativa.

Tabla 22.

Taller 3: Motivación Inspiracional

Nombre de la Actividad	Inspirando desde el Ejemplo
Objetivo	Desarrollar la capacidad de inspirar y motivar a los colaboradores mediante la comunicación efectiva y la creación de una visión compartida.
Desarrollo	<p>1. Introducción y autoevaluación: Cada participante responde una encuesta para reflexionar sobre su capacidad actual de motivar a otros. Luego, se presenta una breve exposición sobre la importancia de la motivación inspiracional en el liderazgo.</p> <p>2. Historias inspiradoras: Análisis grupal de casos reales o ficticios de líderes que lograron inspirar a sus equipos. Los participantes identifican elementos clave como el lenguaje usado, la visión compartida y las acciones concretas realizadas.</p>






	<p>3. Role-playing: En equipos pequeños, los participantes representan escenarios donde deben inspirar a sus colegas o estudiantes para alcanzar un objetivo común. Ejemplo: motivar a un grupo de docentes a implementar una nueva metodología.</p> <p>4. Reflexión y compromisos: Los participantes elaboran un plan de comunicación inspiracional para sus contextos educativos, especificando objetivos, mensajes clave y estrategias.</p>
Recursos	Proyector, fichas, videos, hojas de trabajo.

Tabla 23.

Taller 4: Influencia Idealizada

Nombre de la Actividad	Ejemplo que Transforma
Objetivo	Comprender la importancia de ser un modelo de credibilidad y confianza para la comunidad educativa.
Desarrollo	<p>1. Exposición inicial: Se explica el concepto de "influencia idealizada", destacando cómo los líderes son referentes para sus equipos. Incluye ejemplos concretos de líderes influyentes.</p> <p>2. Taller vivencial: Los participantes comparten experiencias personales en las que se sintieron influenciados positivamente por un líder. Posteriormente, identifican características comunes en esas figuras de liderazgo.</p> <p>3. Análisis de ejemplos reales: En pequeños grupos, los participantes estudian casos de líderes que transformaron sus comunidades. Analizan qué hizo modelos de confianza y respeto.</p> <p>4. Diseño de estrategias prácticas: Los participantes elaboran en equipos estrategias específicas para convertirse en referentes en sus instituciones.</p>

	TRABAJO DE TITULACIÓN
---	------------------------------

	<p>Ejemplo: diseñar un código de conducta como líderes.</p> <p>5. Reflexión final: Cada participante escribe un compromiso personal sobre cómo construir una influencia positiva en su entorno.</p>
Recursos	Carteles, imágenes, sala multimedia, papelotes, marcadores.

Tabla 24.

Taller 5: Auto Liderazgo y Multiplicación de Liderazgo

Nombre de la Actividad	De la Observación a la Transformación
Objetivo	Diseñar estrategias personales de liderazgo y aprender a multiplicar estas prácticas en el entorno educativo.
Desarrollo	<p>1. Reflexión inicial: A través de preguntas guiadas, los participantes reflexionan sobre sus prácticas actuales de liderazgo y áreas de mejora.</p> <p>2. Taller grupal: Diseñando planes de liderazgo: En equipos, los participantes desarrollan un plan concreto para multiplicar el liderazgo en su institución. Esto incluye objetivos, acciones y cronogramas.</p> <p>3. Dinámica de compromiso personal: Cada participante redacta su "hoja de ruta personal" para mejorar su liderazgo y fomentar el desarrollo de otros líderes.</p> <p>4. Plenaria para compartir resultados y compromisos: Los participantes exponen sus planes al grupo, reciben retroalimentación y firman un compromiso simbólico como cierre del taller.</p>
Recursos	Bitácoras, hojas de ruta personal, recursos multimedia, papel bond, marcadores.

Validación de la propuesta



La validación de esta propuesta se realiza mediante **juicio de expertos** y bajo un enfoque cuantitativo, con el propósito de garantizar su pertinencia, viabilidad e impacto. Esta metodología permite recoger opiniones fundamentadas de especialistas en liderazgo educativo y diseño de programas pedagógicos, quienes evalúan los componentes de la propuesta según criterios previamente establecidos.

Objetivo de la Validación

Determinar la calidad y aplicabilidad de la propuesta, asegurando que sus objetivos, actividades y recursos sean adecuados para el contexto de la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina".

Metodología de Validación

1. Selección de los Expertos

Se seleccionaron **cinco expertos** que cumplieron con los siguientes criterios:

- Formación académica en liderazgo educativo, pedagogía o gestión educativa.
- Experiencia mínima de cinco años en capacitación docente o diseño de programas educativos.
- Conocimiento en liderazgo transformacional.

2. Instrumento de Validación

Se utilizó un cuestionario cuantitativo basado en una escala tipo Likert de 1 a 5:

- 1 = Muy insuficiente
- 2 = Insuficiente
- 3 = Regular
- 4 = Bueno
- 5 = Excelente

Los expertos evaluaron los siguientes criterios:





Criterio	Indicador
Pertinencia	Relevancia de los talleres frente a las necesidades educativas actuales.
Coherencia	Adecuación entre objetivos, actividades y resultados esperados.
Innovación	Nivel de creatividad y novedad en el enfoque metodológico y contenidos.
Factibilidad	Disponibilidad de recursos y viabilidad de implementación en el contexto propuesto.
Impacto Esperado	Posibilidad de mejorar competencias directivas y pedagógicas mediante el liderazgo transformacional.

3. Procedimiento

- Se presentó a los expertos una descripción detallada de la propuesta, incluyendo los objetivos, la estructura de los talleres y los recursos disponibles.
- Cada experto completó el cuestionario de manera independiente.

4. Análisis de los Resultados

Los resultados se procesaron calculando el promedio de las puntuaciones otorgadas por los cinco expertos para cada criterio, obteniendo una valoración cuantitativa general.

Resultados de la Validación

Criterio	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Promedio	Valoración Final
Pertinencia	5	4	5	4	5	4.6	Excelente
Coherencia	4	4	5	5	4	4.4	Bueno
Innovación	5	5	4	5	5	4.8	Excelente
Factibilidad	4	4	4	4	4	4.0	Bueno



Impacto Esperado	5	5	5	4	5	4.8	Excelente
-------------------------	---	---	---	---	---	-----	-----------

Promedio General

El promedio general de la evaluación es **4.52**, lo que corresponde a una valoración de **Excelente**.

Análisis de Resultados

1. Fortalezas de la Propuesta

- **Innovación:** Los expertos destacaron la creatividad en el diseño de actividades y metodologías, lo que hace que la propuesta sea única y aplicable al contexto actual.
- **Impacto Esperado:** El enfoque en el liderazgo transformacional es considerado clave para mejorar las competencias pedagógicas y directivas en la institución educativa.
- **Pertinencia:** La propuesta responde a las necesidades actuales del sistema educativo, alineándose con los objetivos nacionales de desarrollo.

La validación realizada por los cinco expertos concluye que la propuesta es **excelente** en términos de pertinencia, coherencia, innovación e impacto esperado. La factibilidad es considerada **buena**, pero sugiere ajustes menores para mejorar las condiciones de implementación. Con estos resultados, la propuesta se considera lista para ser aplicada en la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina".



CONCLUSIONES

El liderazgo transformacional observado en la Unidad Educativa Particular "Mercedes de Jesús Molina" se caracterizó por haber promovido confianza y motivación entre los docentes y estudiantes, lo que resultó en dinámicas institucionales colaborativas y un fortalecimiento del compromiso individual y colectivo.

Se comprobó que la aplicación del liderazgo transformacional influyó positivamente en la planificación estratégica, permitiendo a los directivos alinear con éxito las metas organizacionales con las actividades ejecutadas, lo que aseguró un enfoque estratégico coherente y orientado hacia la visión institucional.

Los resultados evidenciaron que el liderazgo transformacional tuvo un impacto directo en la motivación, el compromiso y el rendimiento académico de los estudiantes, ya que los docentes, al operar bajo este modelo, generaron entornos de aprendizaje más dinámicos y efectivos, reflejándose en mejoras académicas.

La propuesta de liderazgo transformacional basada en las observaciones realizadas incluyó elementos como la implementación de estrategias de reconocimiento, comunicación de metas claras y el uso de herramientas analíticas, lo que se consideró esencial para optimizar la planificación estratégica y los procesos educativos.

Los especialistas consultados coincidieron en que el liderazgo transformacional resultó crucial para mejorar la planificación estratégica de los directivos y docentes, al promover un modelo de gestión participativa y orientada al logro de resultados educativos sostenibles.

Se concluyó que el liderazgo transformacional en la institución no solo fortaleció la planificación estratégica, sino que también facilitó un ambiente de trabajo orientado hacia la innovación y la mejora continua, contribuyendo al desarrollo profesional del personal docente y al bienestar estudiantil.





Finalmente, se determinó que la incorporación del liderazgo transformacional en los procesos de gestión educativa resultó ser un componente esencial para afrontar desafíos estratégicos, asegurando una alineación efectiva entre los esfuerzos individuales y los objetivos institucionales a largo plazo.

RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar un plan de formación continua para directivos y docentes que refuerce las competencias relacionadas con el liderazgo transformacional, tales como el reconocimiento individualizado, la comunicación efectiva y el fomento del pensamiento crítico. Esto permitirá consolidar el impacto positivo observado en la planificación estratégica y las dinámicas institucionales.

Es importante incorporar herramientas analíticas, como el análisis FODA, de manera regular en los procesos de planificación estratégica. Esto garantizará una evaluación integral de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, optimizando la priorización de recursos y la toma de decisiones.

Se sugiere realizar un seguimiento periódico del impacto del liderazgo transformacional en los resultados académicos de los estudiantes y el desempeño del personal docente. Este monitoreo permitirá identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias para mantener un desarrollo sostenible en la institución.

Dado que la investigación se centró principalmente en la influencia del liderazgo transformacional en la planificación estratégica, se recomienda explorar cómo este modelo podría aplicarse en otros ámbitos de la gestión educativa, como la resolución de conflictos, la integración tecnológica y la inclusión de la comunidad en procesos institucionales.

Se propone diseñar espacios de diálogo y reflexión entre los diferentes actores de la comunidad educativa para fortalecer la alineación entre la visión y misión institucional y las metas personales de los docentes. Esto fomentará una mayor cohesión y compromiso en el logro de los objetivos estratégicos.





UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

Es fundamental extender el alcance del liderazgo transformacional hacia iniciativas interinstitucionales que permitan el intercambio de buenas prácticas entre instituciones educativas similares. Esto contribuirá al aprendizaje colaborativo y a la mejora continua del modelo educativo aplicado.

Se recomienda que futuras investigaciones analicen de manera más profunda el impacto del liderazgo transformacional en aspectos específicos del rendimiento estudiantil, como la motivación intrínseca, la resiliencia académica y las habilidades socioemocionales. Esto complementará los hallazgos actuales y ofrecerá una visión más integral del modelo.

Finalmente, se sugiere que la institución contemple la creación de un manual de buenas prácticas en liderazgo transformacional y planificación estratégica, basado en los resultados obtenidos en esta investigación. Este manual podría servir como guía para otras instituciones educativas interesadas en implementar modelos similares.



La Universidad para todos





REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Abad, P. M. (2021). Perspectiva Organizacional: Una Revisión de Literatura sobre Tópicos de Gestión Empresarial. *Sapientia Technological*, 2(2), 1-15. <https://sapientiatechnological.aitec.edu.ec/index.php/rst/article/view/19>
- Al-Husseini, S., Beltagib, I. E., y Moizer, J. (2021). Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education facult. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 670-693. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1588381>
- Anyaipoma, Y. C. (2022). *Liderazgo transformacional de directores y la satisfacción laboral docente en los colegios públicos, secundaria, UGEL 01, Red 18, Lima 2021*. [Tesis posgrado, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/83917/Anyaipoma_YCM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Avellan, L., Salvatierra, M., Vera, A., y García, F. (2022). Liderazgo transformacional pedagógico para la educación ecuatoriana. Episteme Koinonía. *Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 9(5), 130-142. <https://doi.org/10.35381/e.k.v5i9.1668>
- Campó, N. M. (2021). Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular. *Revista Publicando*, 8(29), 79-86. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878155>
- Canal, A. I., Ovalles, L. V., Sandoval, L. A., y Valdez, O. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector. *Revista de ciencias sociales*, 29(1), 79-94. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8822428>
- Cardenas, H. A., Rubiano, S., y Cabra, L. (2023). Liderazgo, gobernanza y transformación digital en el diseño organizacional de la educación superior colombiana. Una revisión sistémica. *Miradas*, 18(2), 164-189. <https://doi.org/10.22517/25393812.25468>



- Cárdenas, T. M., Callinapa, L. E., Canaza, T. C., Cateriano, A., Cayllahua, J., y Calsin, A. (2022). Gestión educativa: dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela. *Revista revoluciones*, 4(9), 102-134. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8632897>
- Cevallos, G. E., Ramos, Y., y Cedeño, E. R. (2021). Metodología para la planificación estratégica prospectiva de la gestión académica en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(2), 217-227. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000200217&script=sci_arttext&tlng=en
- Chiquito, G. P., Plua, N. V., y González, N. (2022). Planeación estratégica para la mejora de la gestión administrativa en instituciones universitarias de Ecuador. *Avances*, 24(1), 135-148. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8938902>
- Coffeng, T., Van Steenberghe, E. F., De Vries, F., Steffens, N. K., y Ellemers, N. (2023). Reflective and decisive supervision: The role of participative leadership and team climate in joint decision-making. *Regulation & Governance*, 17(1), 290-309. <https://doi.org/10.1111/rego.12449>
- Coronel, T. A., Carbajal, B. T., Llamaza, V. D., y Reyes, B. I. (2021). Planificación estratégica. Caso de estudio educativo Universidad Federico Villarreal. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(3), 1-22. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i3.2636>
- Cuesta, M. O., y Moreno, M. E. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Sophia*, 17(1), 84-99. <https://doi.org/10.18634/sophiaj.17v.1i.1010>
- Díaz, G. E. (2020). Liderazgo transformacional y equidad de género: el caso de estudiantes de posgrado. *Revista universidad y empresa*, 22(39), 69-89. <https://doi.org/10.12804/revistas.uosario.edu.co/empresa/a.7854>
- Díaz-Canel, M., Alarcón, R., y Saborido, R. (2022). Potencial humano, innovación y desarrollo en la planificación estratégica de la educación superior cubana 2012-2020. *Revista Cubana*



- de Educación Superior*, 39(3), 1-28. <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v39n3/0257-4314-rces-39-03-e1.pdf>
- Escanio, M. (2023). El liderazgo transformacional y la gestión educativa: su incidencia en los resultados que obtienen las instituciones educativas. *MENTOR Revista de investigación educativa y deportiva*, 2(2), 1339-1356. <https://revistamentor.ec/index.php/mentor/article/download/6988/5696>
- Garcia, R. (2021). Etapas del proceso de planificación estratégica en las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo. *alento-Revista de Administración*, 3(1), 12-29. <https://revistatalento.org/index.php/talento/article/view/539>
- Giribaldi, A. R., Lopez, M. G., Maldonado, D. M., y Ccanto, F. F. (2022). Planificación estratégica para el desarrollo social en Lima, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(8), 854-865. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890795>
- Gotopo, N., Flores, I., Ramírez, C., y Campos, N. (2023). Liderazgo Transformacional y la Calidad Educativa: Impulsando la Innovación. *LACCEI International Multiconference on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development*, 8. <https://doi.org/10.18687/LEIRD2023.1.1.139>
- Holland, J., y Bloch, G. (2020). The complexity of social complexity: A quantitative multidimensional approach for studies of social organization. *The American Naturalist*, 196(5), 525-540. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/710957>
- Knörnschild, M., Fernandez, A. A., y Nagy, M. (2020). Vocal information and the navigation of social decisions in bats: is social complexity linked to vocal complexity? *Functional Ecology*, 34(2), 322-331. <https://doi.org/10.1111/1365-2435.13407>
- Luna, J. (2023). Liderazgo Transformacional en Escuelas y Colegios de Colombia. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 6646-6665. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/8255/12436>
- Maquera, M. Y., Bermejo-González, L. Y., y Bermejo-Paredes, S. (2023). Autopercepción de las prácticas de liderazgo directivo-educativo en territorios de diversidad cultural. *Revista*



electrónica de investigación educativa, 25.

<https://doi.org/10.24320/redie.2023.25.e08.4215>

Mariscal, Z. M., Rodríguez, J. R., y Castro, E. K. (2020). La planificación estratégica y su impacto en la rentabilidad de las microempresas. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1(53), 1-15. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i1.2443>

Mejía, N. (2021). Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular. *Revista Publicando*, 8(29), 79-86. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878155>

Panta, E. N. (2023). "La incidencia del clima organizacional y el plan estratégico para fortalecer las instituciones públicas. Una revisión literaria. *Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales*, 23, 424-433. <https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.424-433>

Paredes, M. A., Cárdenas, V. R., y Palomino, A. E. (2021). Habilidades directivas y planificación estratégica en una universidad peruana". *Gaceta científica*, 7(1), 17-22. <https://doi.org/10.46794/gacien.7.1.1061>

Pulla, E. V., y Torres, F. J. (2022). Planificación Estratégica En Los Emprendimientos: Una Contribución Al Desarrollo Economico Local. *Repique Revista de Ciencias Sociales*, 4(1), 1-12. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8538660>

Putro, H. C., Sujianto, A. E., y Akhyak. (2023). Transformational leadership: A strategy for building the image of elementary education institutions. *INTERNATIONAL JOURNAL OF EDUCATIONAL STUDIES IN SOCIAL SCIENCES*, 3(1), 27-33. <https://www.lighthouse-pub.com/ijesss/article/view/306/211>

Rodríguez, R. E. (2017). Función directiva y estilos de liderazgo educativo: términos no sinónimos, sino complementarios. *Alternativas*, 18(3), 5-18. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6789139>

Roja, L. M., y Di Fiore, S. M. (2021). Liderazgo transformacional para consolidar la responsabilidad social en instituciones educativas. *Informes Psicológicos*, 21(1), 117-131. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8333032>





- Salas, E. A., Mendoza, D. L., y López, D. (2021). Planificación estratégica en empresas de servicios públicos domiciliarios de Riohacha, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 755-773. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890544>
- Sánchez, C., Morales, V., Reigal, R. E., y Hernández, A. (2024). Relaciones entre el Liderazgo Transformacional del profesor y las experiencias óptimas de adolescentes en Educación Física: una revisión sistemática. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 24(3), 1-18. <https://doi.org/10.6018/cpd.623711>
- Sánchez, J. A. (2021). Planificación estratégica, algunas reflexiones teóricas. *Folletos gerenciales*, 25(1), 62-72.
- Serrano, K., Jaramillo, M., y Prieto, Y. (2022). El liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión educativa de la escuela Héroes del Cenepa. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(1), 258-273. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1008/954
- Suárez, C. A., Toapanta, T. M., Navarrete, S. J., Naspud, G. K., y Armas, P. J. (2020). La planificación estratégica en la gestión de las universidades hispano hablantes: una revisión de literatura de los últimos 10 años. *Revista Tambara*, 65(11), 905-920. https://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/La-planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica_Univers_hispano_Suarez_et-al.pdf
- Tirado, G. M., y Heredia, L. F. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. *Conrado*, 18(85), 246-251. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v18n85/1990-8644-rc-18-85-246.pdf>
- Tirado, M., y Heredia, D. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. *Conrado*, 18(85), 246-251. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442022000200246&script=sci_arttext&tlng=en
- Vélez, J. D., Aragón, R., y Rodríguez, M. (2022). Estudio para la calidad y prospectiva de la Planeación Estratégica organizacional en Educación Superior. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*(32), 151-169. <https://doi.org/10.17163/soph.n32.2022.04>



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

Villafuerte, H. J., y Cevallos, D. P. (2021). Liderazgo educativo en tiempos de pandemia: La educación no será la misma que conocimos. *Revista historia de la educación latinoamericana*, 23(37), 15-40. <http://www.scielo.org.co/pdf/rhel/v23n37/0122-7238-rhel-23-37-15.pdf>



La Universidad para todos

