



Modelo de liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica
orientado a la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión, San
Cristóbal Totonicapán Guatemala, periodo 2023 al 2025

TESIS DOCTORAL

que, para obtener el Grado de Ph.D.

DOCTOR EN EDUCACIÓN E INNOVACIÓN

PRESENTA

Samuel Raymundo Vásquez Tzul

ASESOR

Nancy Edith Ochoa Guevara PhD.

México, 2026

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Vásquez T., S. (2025). *Modelo de liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica orientado a la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico TEC ZIÓN*. San Cristóbal Totonicapán Guatemala, periodo 2023 al 2025. Tesis de doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación de México-UIIX.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría y mención de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen

El estudio analizó la relación entre el liderazgo educativo transformacional y la planificación estratégica como ejes para fortalecer la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión, Totonicapán, Guatemala. El problema se centró en las limitaciones del liderazgo institucional, la escasa coherencia en la planificación pedagógica y la desmotivación docente que afectaban la calidad educativa. La investigación adoptó un enfoque mixto, integrando análisis cuantitativos mediante encuestas con escala Likert y pruebas de Chi-cuadrado, junto con análisis cualitativos basados en entrevistas, observaciones y revisión documental sistemática. Los instrumentos fueron sometidos a un proceso riguroso de validación por juicio de expertos para garantizar pertinencia, claridad y coherencia interna. Asimismo, se aplicaron análisis estadísticos de confiabilidad, obteniéndose coeficientes Alfa de Cronbach superiores a 0.90, lo que evidenció alta consistencia interna y estabilidad en las mediciones. La hipótesis sostuvo que la implementación de un modelo de liderazgo transformacional articulado con la planificación estratégica generaría mejoras significativas y sostenibles en el desempeño docente institucional. Los resultados confirmaron asociaciones positivas y estadísticamente significativas entre las dimensiones del liderazgo (motivación, estimulación intelectual y consideración individualizada) y la planificación institucional. Las odds ratios evidenciaron una relación sólida, particularmente en el estudiantado, reforzando la coherencia entre liderazgo y calidad del desempeño. La propuesta fue valorada favorablemente por expertos en términos de pertinencia, validez, factibilidad y aplicabilidad. Se concluye que el liderazgo transformacional, integrado estratégicamente a la planificación institucional, constituye una vía efectiva para fortalecer la calidad educativa y consolidar culturas organizacionales colaborativas en contextos técnicos rurales latinoamericanos.

Palabras clave: *liderazgo educativo transformacional, planificación estratégica, desempeño docente, calidad educativa, gestión institucional*

Abstract

The study analyzed the relationship between transformational educational leadership and strategic planning as key axes for strengthening the quality of teaching performance at Instituto Tecnológico Tec Zión in Totonicapán, Guatemala. The problem focused on limitations in institutional leadership, limited coherence in pedagogical planning, and teacher demotivation affecting educational quality. The research adopted a mixed-methods approach, integrating quantitative analyses through Likert-scale surveys and Chi-square tests, along with qualitative analyses based on interviews, observations, and systematic document review. The instruments underwent a rigorous validation process through expert judgment to ensure relevance, clarity, and internal coherence. In addition, statistical reliability analyses were conducted, yielding Cronbach's Alpha coefficients above 0.90, demonstrating high internal consistency and measurement stability. The hypothesis proposed that implementing a transformational leadership model articulated with strategic planning would generate significant and sustainable improvements in institutional teaching performance. The results confirmed positive and statistically significant associations between the dimensions of leadership (motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration) and institutional planning. The odds ratios indicated a strong relationship, particularly among students, reinforcing the coherence between leadership and performance quality. The proposal was favorably evaluated by experts in terms of relevance, validity, feasibility, and applicability. It is concluded that transformational leadership, strategically integrated with institutional planning, constitutes an effective pathway to strengthen educational quality and consolidate collaborative organizational cultures in rural technical contexts across Latin America.

Keywords: *transformational educational leadership, strategic planning, teaching performance, educational quality, institutional management*

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a Elohim, mi eterno Creador, por el sacrificio de mi Señor Jesucristo, por brindarme la fortaleza, la sabiduría, el entendimiento y la constancia necesaria para culminar este proceso investigativo.

Extiendo mi gratitud a las autoridades y facilitadores de la Universidad de Investigación e Innovación de México, especialmente al Dr. Cristian Torres, a la Dra. Odalys Peñate López, Doctora. Nancy Edith Ochoa Guevara y al Doctor. Javier Numan Caballero Merlo, por abrirme las puertas y ofrecerme el espacio académico en el cual fue posible desarrollar esta investigación, quienes, con su enseñanza y apoyo, contribuyeron a mi formación profesional.

También manifiesto mi eterna gratitud a las autoridades y docentes del Instituto Tecnológico Tec Zión y de la Fundación Transformando Vidas, quienes propiciaron el espacio, el tiempo y los recursos necesarios durante el proceso investigativo. Son instituciones que han marcado la vida de miles de jóvenes indígenas del área rural del sur occidente de Guatemala, a través de programas de becas para la transformación y de una educación bilingüe, tecnológica y científica de alta calidad.

A mis colegas y amigos que integraron el panel de expertos la Licenciada Olga Marina Flores, el Licenciado Rafael Efraín Puac Baquix, el Doctor Eddie Omar Flores Aceituno, el Licenciado Mario Felipe Yax Huix, el Licenciado Juan Fernando Jiménez y el Doctor Julio César Díaz expreso mi más profundo agradecimiento por su disposición y valiosa colaboración. Su aporte fue fundamental para alcanzar los objetivos planteados en esta investigación.

Asimismo, expreso mi agradecimiento a mis compañeras de promoción, particularmente a la Doctora. Gioconda María Mora Monge y a la Doctora. Elizabeth Castro Osoria, quienes generosamente me orientaron en aspectos específicos durante el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Dedicatorias

Dedico esta tesis Doctoral a mi Padre Celestial Elohim por haber entregado a su Hijo Jesucristo y regalarme por misericordia mi salvación eterna.

Así mismo a mis maravillosos Padres: Isabel Tzul Caníz (QEPD) y Juan León Vásquez quienes me inculcaron el valor de la educación, la disciplina, el esfuerzo y dominio propio.

A mi preciosa familia por su amor, comprensión, paciencia y constante apoyo. En especial a mi amada esposa Elizabet Domingo Diego de Vásquez por su comprensión, a mis tres maravillosos hijos Adriana Isabel, Juan Fernando y Sarah Elena fuentes de inspiración para dejar un legado a las futuras generaciones.

Dedico también esta tesis a quienes han creído en mí, incluso en los momentos más difíciles de las diferentes etapas de mi vida, recordando que cada meta alcanzada es fruto de la constancia y la fe en Cristo Jesús como modelo de vida. Especialmente a mis Hermanos: Margarita Carlota, Anselma, Josefina (QEPD), Ingeniero Víctor José, Octaviano Francisco, Fidelia, Doctora Aura Felisa, Sandra Herminia y Leonza Maribel, Suegros, Cuñados, Cuñadas, sobrinos y sobrinas.

Este logro no es solo mío, sino de todas las personas que caminaron a mi lado y me motivaron a no rendirme, en especial al Doctor Rodolfo Jonathan Girón Méndez quién ha sido un mentor, amigo y coach personal. Así mismo a la Licenciada Maresa Laparra Yoc por su liderazgo de servicio en los diferentes emprendimientos que hemos desarrollado con la única misión de transformar nuestra amada Guatemala.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	15
Capítulo 1. Proyección de la investigación	17
1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio	17
1.2. Planteamiento del problema	18
1.3. Formulación del problema	27
1.4. Justificación	28
1.5. Objeto de estudio	30
1.6. Campo de acción	31
1.7. Objetivos	32
1.7.1. Objetivo general	32
1.7.2. Objetivos específicos	33
1.8. Hipótesis	33
1.9. Alcance temático	33
1.10. Delimitación espacial y temporal	34
Capítulo 2. Fundamentos teóricos referenciales	34
2.1. Estado del Arte	35
2.2. Marco teórico	46
2.2.1. Categorías centrales del estudio	46

	8
2.2.2. Herramientas de apoyo a la planificación estratégica	50
2.2.3. Tipos de liderazgo	51
2.2.4. Plan de acción del docente desde el liderazgo pedagógico	54
2.2.5. Importancia del desempeño docente y la calidad educativa	55
2.3. Marco conceptual	58
2.3.1. Variable independiente (1): Liderazgo educativo transformacional	58
2.3.2. Variable Independiente (2): Planificación estratégica institucional	59
2.3.3. Variable dependiente (1): Calidad del desempeño docente	61
2.4. Marco contextual	62
2.5. Marco legal y normativo	65
Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de la investigación	68
3.1. Cuadro operacionalización de variables	68
3.2. Diseño metodológico	71
3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis	72
3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos	74
3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos	78
3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección	90
3.3. Trabajo de campo	91
3.3.1. <i>Aplicación de los instrumentos</i>	93
3.3.2. Procesamiento de la información	95

3.4. Análisis de los resultados en los datos obtenidos	96
3.4.1. Resultados cuantitativos de los docentes del primer objetivo	96
3.4.2. Resultados cuantitativos de los docentes del segundo objetivo	104
3.4.3. Resultados cualitativos de los docentes	108
3.4.4. Resultados cuantitativos de los estudiantes del tercer objetivo	119
3.4.5. Prueba no Paramétrica de Asociación: Chi-Cuadrado	127
3.5. Redacción de resultados y discusión	136
Capítulo 4. Propuesta de transformación	140
4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación	140
4.2. Estructura de la Propuesta de Transformación	141
4.2.1. Objetivo general de la propuesta	142
4.2.2. Objetivos específicos de la propuesta	142
4.2.3. Pilares conceptuales	142
4.2.4. Cuerpo Operacional Instrumental de la Propuesta	144
4.2.5. Selección de Métodos, Técnica Instrumentos para su Aplicación	150
4.2.6. Recursos para su funcionamiento	152
4.3. Valoración de la propuesta de transformación	153
4.3.1. Criterios de valoración teórica	154
4.3.2. Valoración de la Pertinencia mediante el método Delphi	155
4.3.3. Pertinencia y originalidad de la propuesta	156

	10
4.3.4. Impacto deseado en el estado del problema	157
Conclusiones	159
Recomendaciones	163
BIBLIOGRAFÍA	165
ANEXOS	170

Índice de figuras

Figura 1. Evolución del liderazgo transformacional	40
Figura 2. Ubicación Geográfica del Instituto Tecnológico Tec Zión	65
Figura 3. Pilares fundamentales de la propuesta	155
Figura 4. Etapas de la Propuesta	156
Figura 5. Criterios de valoración	166
Figura 6. Dimensiones estratégicas para el fortalecimiento del liderazgo y la calidad educativa	169

Índice de gráficos

Gráfico 1. Influencia Motivadora	104
Gráfico 2. Acceso y participación en programas de formación e innovación docente	106
Gráfico 3. Retroalimentación, apertura institucional y crecimiento profesional docente	108
Gráfico 4. Acceso, reconocimiento y cumplimiento de la documentación institucional	110
Gráfico 5. Formación institucional	112
Gráfico 6. Nivel de apropiación del conocimiento institucional en los docentes	114
Gráfico 7. Valoración de las dimensiones del liderazgo educativo transformacional según autoridades institucionales	118
Gráfico 8. Resultados del análisis documental según preguntas de verificación	126
Gráfico 9. Percepciones estudiantiles sobre la aplicación del modelo educativo (VD)	129
Gráfico 10. Dimensión Planificación Pedagógica	131
Gráfico 11. Percepción estudiantil sobre el docente como modelo ético y el mantenimiento del orden en el aula	133
Gráfico 12. Percepción estudiantil sobre la claridad, pertinencia y retroalimentación de las evaluaciones	135
Gráfico 13. Comparación de magnitudes de asociación (odds ratios)	142

Índice de tablas

Tabla 1. Matrícula y deserción escolar en el Instituto Tecnológico Tec Zión (2018-2024)	26
Tabla 2. Evaluación del desempeño docente según estudiantes (2021-2024)	27
Tabla 3. Operacionalización de variable	74
Tabla 4. Perfil expertos proceso de validación	89
Tabla 5. Criterios utilizados en la validación de contenido por jueces expertos	90
Tabla 6. Resultados de la validación por juicio de expertos	91
Tabla 7. Índice de Validez de Contenido (IVC) por instrumento y valor global	92
Tabla 8. Coeficiente Alfa de Cronbach de los instrumentos cuantitativos	94
Tabla 9. Criterios de inclusión y exclusión para docentes y estudiantes	95
Tabla 10. Cronograma de trabajo	96
Tabla 11. Caracterización de la población docente del Instituto Tecnológico Tec Zión	102
Tabla 12. Resultados del grupo focal por dimensiones del liderazgo educativo transformacional	121
Tabla 13. Resultados del análisis documental según preguntas de verificación	124
Tabla 14. Resultados de contingencia de estudiantes	137
Tabla 15. Resultados de contingencia de docentes	138
Tabla. 16. Resultados del Chi-Cuadrado en Estudiantes	139
Tabla. 17. Resultados del Chi-Cuadrado en Docentes	140
Tabla. 18.	141

	14
Comparación de magnitudes de asociación (odds ratios)	141
Tabla. 19. Interpretación de odds ratios	144
Tabla 20. Asociación entre dimensiones del liderazgo transformacional en docentes y estudiantes: resultados de χ^2 y OR	146
Tabla 21. Síntesis de fases, etapas, acciones y productos de la propuesta	161
Tabla 22. Resultados de las calificaciones de los expertos	167

INTRODUCCIÓN

La educación constituye uno de los pilares fundamentales para el desarrollo humano, social y económico de los pueblos, especialmente en contextos donde las brechas sociales y territoriales demandan modelos educativos capaces de garantizar la equidad, la calidad y la pertinencia. En Guatemala, las instituciones técnicas rurales enfrentan el desafío de fortalecer la gestión educativa mediante prácticas de liderazgo que promuevan la innovación, la motivación docente y la mejora continua del desempeño académico. En este marco, el liderazgo educativo transformacional emerge como una alternativa estratégica para impulsar procesos de cambio institucional sostenibles, basados en la visión compartida, la autonomía pedagógica y la planificación participativa.

El Instituto Tecnológico Tec Zión, ubicado en San Cristóbal Totonicapán, se constituye en un escenario representativo para examinar cómo el liderazgo y la planificación estratégica inciden en la calidad del desempeño docente. A pesar de los avances alcanzados en materia de formación técnica, la institución ha enfrentado dificultades relacionadas con la falta de coherencia entre la planificación institucional y la práctica pedagógica, la débil articulación del liderazgo académico con los procesos de evaluación, y la escasa apropiación de los lineamientos estratégicos por parte del personal docente. Estas limitaciones han repercutido en la efectividad de los procesos formativos y en la consolidación de una cultura organizacional orientada a la calidad.

Desde esta perspectiva, la presente investigación tuvo como propósito analizar la relación entre el liderazgo educativo transformacional y la planificación estratégica como ejes de fortalecimiento del desempeño docente, con el fin de diseñar un modelo de liderazgo transformacional desde la planificación estratégica que responda a las necesidades del contexto institucional. Se adoptó un enfoque mixto, integrando datos cuantitativos obtenidos mediante encuestas tipo Likert aplicadas a docentes y estudiantes, junto con información cualitativa derivada de entrevistas, observaciones y análisis documental. La triangulación de resultados permitió validar la coherencia entre ambas perspectivas y generar una propuesta innovadora con base científica.

El valor de este estudio radica en ofrecer un modelo aplicable a instituciones educativas rurales que aspiran a consolidar su liderazgo académico y a mejorar su planificación institucional desde una visión transformacional, centrada en las personas y en el desarrollo de comunidades de aprendizaje.

En cuanto a la estructura del trabajo, el Capítulo I aborda la fundamentación del problema, los antecedentes, la formulación de la pregunta científica, los objetivos y la justificación de la investigación. El Capítulo II desarrolla el marco teórico, que integra las principales teorías sobre liderazgo educativo transformacional, planificación estratégica y calidad del desempeño docente, además de los referentes legales y contextuales del sistema educativo guatemalteco. El Capítulo III presenta el marco metodológico, describiendo el enfoque, el diseño, las técnicas de recolección y análisis de datos, y los procedimientos de validación y también expone los resultados del estudio, tanto cuantitativos como cualitativos, así como la interpretación de los hallazgos obtenidos los resultados y discusión, el Capítulo IV. Contiene la propuesta del modelo de liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica, además, se plantean las conclusiones derivadas del estudio, las recomendaciones y las proyecciones institucionales para su implementación.

Capítulo 1. Proyección de la investigación

El liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica orientada a la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zion es un tema de gran relevancia en la actualidad. Esta investigación busca analizar cómo la implementación de un liderazgo transformacional, basada en una planificación estratégica efectiva, puede mejorar significativamente el desempeño de los docentes y, por ende, la calidad educativa de la institución. El estudio se centra en examinar la relación entre el liderazgo transformacional desde la planificación estratégica ejercido por los directivos, profesores y el rendimiento académico de los estudiantes, considerando el papel crucial de los docentes como intermediarios en este proceso. La importancia de esta radica en su potencial para proporcionar estrategias concretas que permitan a los líderes educativos inspirar, motivar y empoderar a los estudiantes, fomentando así un ambiente de aprendizaje más efectivo y una mejora continua en la calidad educativa del Instituto Tecnológico Tec Zion.

1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio

La presente tesis doctoral tiene una estrecha relación con la línea de investigación de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX) denominada Planificación y gestión de la educación; específicamente se adscribe al ámbito de estudio titulado Liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica orientado a la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión para el periodo 2023-2025.

La razón estriba que al revisar algunos antecedentes respecto al liderazgo educativo transformacional y planificación estratégica existen diversas investigaciones, donde respaldan que tanto el liderazgo educativo transformacional como la planificación estratégica tienen una correlación con el desempeño de los facilitadores en las aulas, así como en los logros de aprendizajes de los estudiantes. Según Díaz (2020), realizó un estudio con el objetivo de entender el nivel influencia que tiene la visión educativa y práctica pedagógica docente en el desempeño de los estudiantes, el mismo reveló los profesores que modelaban lo que enseñaban tienen mayor impacto en el aprendizaje de los estudiantes que los que sólo enseñaban a nivel teórico. Asimismo, Barba y Delgado (2020) realizaron un estudio con el objetivo de conocer la relación

que existe entre el liderazgo pedagógico y gestión escolar en la calidad educativa, el estudio tuvo un enfoque cuantitativo, nivel descriptivo y diseño correlacional de corte transversal, una muestra de 374 docentes, se utilizó como instrumentos los cuestionarios válidos y confiables, y concluyó: “existe una relación directa, moderada y significativa entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar en la calidad educativa de instituciones educativas de Quito, Ecuador”.

De acuerdo a Espinoza (2021), realizó el estudio con el objetivo de determinar la relación entre el liderazgo directivo y la calidad de los aprendizajes, utilizando el método cuantitativo se llegó a la siguiente conclusión: “el liderazgo directivo se relaciona con la mejora de la calidad educativa en los estudiantes, con una correlación de 0,94”. Vergara (2021) realizaron un estudio con el objetivo de determinar la relación entre la gestión institucional y la planificación estratégica, con un enfoque cuantitativo y llegando a concluir: “existe una relación directa, alta y significativa entre la gestión institucional y la planificación estratégica en las instituciones educativas de Jaén, Cajamarca” (p.22).

Ante tales antecedentes y los desafíos del sistema educativo en Guatemala y particularmente en el Instituto Tecnológico Tec Zión, definitivamente el tema propuesto relacionado al liderazgo transformacional desde la planificación estratégica cumple con las líneas de investigación y ámbito de estudio requerido por la Universidad de Investigación e Innovación de México, adicionalmente es una problemática que debe ser entendido a profundidad a efecto de contribuir en la mejora de la práctica docente

1.2. Planteamiento del problema

A nivel global, regional, nacional y local el sistema educativo preuniversitario y superior se desenvuelven en dinámicas socioeconómicas en constantes y profundos cambios. Las transformaciones que se han venido dando en las dos últimas décadas en la educación superior en Europa se enmarcaron bajo un enfoque holístico donde la internacionalización, el trabajo entre diferentes disciplinas, la competencia por las fuentes de financiación o el aumento de las relaciones con el entorno socioeconómico, están llevando a las universidades a redefinir su oferta académica de manera diferenciada y a elevar los niveles de calidad en la producción académica e investigadora, así como buscar la excelencia, todo ello sin olvidar el papel que la universidad ejerce que en el desarrollo social y cultural y en

la expansión de una serie de valores cívicos y humanos; en igual escenario se desenvuelven las instituciones preuniversitarias, según Cifuentes- Medina (2017) argumentan que el liderazgo transformacional es un factor determinante para la configuración de un sistema educativo que responda a los desafíos del siglo XXI, relacionados a la articulación de una visión coherente y motivadora, que fomente y estimule la excelencia académica basado en valores éticos y morales.

Según Fernández (2020), la planificación estratégica en instituciones educativas latinoamericanas es fundamental para enfrentar los desafíos actuales. El autor argumenta que este enfoque permite a las instituciones educativas desarrollar una visión integral del proceso educativo, abarcando aspectos académicos, socioemocionales y culturales de los estudiantes. En muchos países de América Latina, la diversidad cultural, social y económica es alta, la planificación estratégica ayuda a diseñar estrategias inclusivas que atiendan a la diversidad de los estudiantes y promuevan la equidad educativa, las instituciones educativas suelen estar estrechamente ligadas a sus comunidades por lo tanto la planificación estratégica puede incluir programas que fomenten la participación comunitaria, involucrando a padres, líderes locales y otros actores relevantes en el proceso educativo.

En este sentido, Peña (2019) indica que:

La realidad latinoamericana en torno a la gestión estratégica de las instituciones educativas y de producción de sistemas de investigación, arroja resultados pocos alentadores en torno al presupuesto total de inversión en educación cada país es diferente, oscilan desde un 2.8% en el caso de Guatemala hasta un 7.4% en el caso de Costa Rica en relación al producto interno bruto (p.45).

Según estudios del Banco Mundial (2017), se empeora aún los porcentajes de inversión en planificación, investigación y desarrollo, ya que gran parte del presupuesto se destina a gastos operativos, mantenimiento de infraestructura, el mismo no permite el progreso de los sistemas educativos de la región ya que se sigue patrones burocráticos, poca visión de largo plazo, debido a la ausencia de un liderazgo sólido y de planificación estratégica que permita aprovechar las oportunidades que ofrece el mundo globalizado en el corto, mediano y largo plazo.

Por tanto, el sistema educativo tanto a nivel global, regional, nacional y local, presentan grandes desafíos, uno mayores que otros, en el caso particular de Guatemala sus desafíos es la baja calidad educativa en todos los niveles el mismo se refleja en las encuestas a nivel mundial, regional y nacional en dónde ocupa los últimos lugares en rendimiento académico particularmente en las áreas de las ciencias exactas y comprensión lectora.

Un informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD,2020) explica que Guatemala su índice de desarrollo humano ocupa la posición 127 de 189 países el más bajo de Latinoamérica, la prueba internacional PISA explica que el 89.3% de los jóvenes a nivel bachillerato presentan serias deficiencias en el área de matemáticas, 70.1% en lectura y el 77% en ciencias, la deserción escolar es muy preocupante, según el ministerio de educación en los últimos 5 años ha sido en promedio el 12%, el mismo se acentuó durante y después de la pandemia.

De acuerdo con un estudio realizado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2017), titulada revisión de las políticas públicas del sector educación en Guatemala, concluye que los últimos cuatro gobiernos han hecho el intento de desarrollar planificaciones con enfoque estratégico con la finalidad de lograr 3 objetivos, a) Cobertura: Garantizar el acceso, permanencia y egreso efectivo de la niñez y la juventud sin discriminación a todos los niveles educativos y subsistemas escolar y extraescolar b) Calidad: Mejoramiento de la calidad del proceso educativo para asegurar que todas las personas sean sujetos a una educación pertinente y relevante c) Fortalecimiento de la formación, evaluación y gestión del recurso humano del sistema educativo.

El resultado de la investigación concluye que los objetivos propuestos no han sido cumplidos en los últimos veinte años debido a varios factores a continuación se detalla las más importantes: a) ausencia de un liderazgo genuino que permita articular los esfuerzos de los diferentes sectores de la sociedad para afrontar dichos desafíos b) contar con autoridades y docentes competentes que ejerzan un liderazgo proactivo y dinámico, tanto en las instituciones educativas como en el aula; c) falta de un plan visión país que apuesta por la educación como factor clave de la productividad y competitividad nacional d) poco involucramiento de los padres de familia en el proceso de aprendizaje de sus hijos e) Carencia de un plan estratégico que permita vincular las acciones de corto, mediano y largo plazo a efecto que los cambios de

gobiernos puedan darle seguimiento de dichas acciones sin alterar el rumbo y los logros alcanzados, la carencia de dichos planes estratégicos se acentúan en las instituciones educativas, en su mayoría necesitan definir la visión y misión institucional, los mismo les ayudará a orientar los esfuerzos hacia objetivos y metas estratégicas bien definidas.

En el caso de Guatemala, el Ministerio de Educación ha implementado una serie de lineamientos de planificación estratégica y liderazgo transformacional con el objetivo de mejorar el nivel educativo de los niños y jóvenes guatemaltecos. Estos esfuerzos se enmarcan en el Plan Estratégico Institucional 2020-2024, que busca construir un sistema educativo sostenible que asegure la calidad de la educación con equidad e inclusión (Ministerio de Educación, 2020). Este plan se fundamenta en políticas nacionales e internacionales, como el Plan Nacional de Desarrollo K'atun, nuestra Guatemala 2032 y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, estableciendo líneas estratégicas que incluyen la ampliación de la cobertura, la mejora de la calidad educativa, la innovación tecnológica y la priorización de la inclusión.

En cuanto a la planificación estratégica, el Ministerio ha adoptado un enfoque participativo y orientado a resultados. Según Fernández (2020), este tipo de planificación es crucial como herramienta para la construcción de acuerdos y la participación de los diferentes actores involucrados en el sistema educativo. En Guatemala, esto se ha traducido en la implementación de programas como el Sistema Nacional de Acompañamiento Escolar (SINAE), que busca fortalecer las capacidades de gestión y liderazgo de los directores de las instituciones educativas, así como mejorar las prácticas pedagógicas de los docentes (Ministerio de Educación, 2021).

De igual forma, el liderazgo transformacional se ha convertido en un pilar fundamental de la estrategia educativa guatemalteca. El Ministerio ha lanzado iniciativas como el proyecto "Soy Líder", en colaboración con Franklin Covey Educación Guatemala y el Banco Industrial, que busca desarrollar habilidades de liderazgo en miles de jóvenes a través de diferentes centros educativos (Franklin Covey Educación Guatemala & Banco Industrial, 2024). Este programa se enfoca en desarrollar la autoconfianza y las competencias necesarias para que los estudiantes se conviertan en líderes efectivos en el siglo XXI, promoviendo así un cambio cultural desde las bases del sistema educativo.

Además, el Ministerio de Educación ha implementado el Programa de Formación de directores, que busca fortalecer las capacidades de liderazgo y gestión de los directores de centros educativos. Este programa se basa en el modelo de liderazgo transformacional y se enfoca en desarrollar competencias como la visión estratégica, la gestión del cambio, la comunicación efectiva y la toma de decisiones basada en evidencia (Ministerio de Educación, 2022). Estos esfuerzos se complementan con la creación de redes de apoyo entre directores y la implementación de sistemas de evaluación y seguimiento que permiten medir el impacto de estas iniciativas en la mejora de la calidad educativa a nivel nacional. Sin embargo, mucho de las iniciativas se han quedado en buenas intenciones, sin que las mismas han sido llevado a la práctica, ante todo en las áreas rurales que representa el más del 70% de la población estudiantil a nivel nacional. En este sentido, Villareal (2015) indica:

Las consecuencias de la falta de un liderazgo genuino con visión País y una planificación estratégica de corto, mediano y largo plazo se reflejan en las estadísticas generados por instituciones y organizaciones nacionales e internacionales, tales como el Ministerio de Educación, Proyecto de Desarrollo Rural, El Instituto de Análisis e Investigación de los Problemas Nacionales de la Universidad de San Carlos, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Banco Mundial, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), explican el estado de la situación educativa en Guatemala, en el año 2015, la tasa neta de escolaridad es del 45.06 % del nivel pre primario, 85.4% primario, 44% del ciclo básico y el 24.1% del ciclo diversificado. Seis de cada diez jóvenes no tienen la oportunidad de estudiar, 3 de cada 10 que sí ingresaron, son expulsados del sistema, 5 de cada 10 que sí ingresaron se enfrentan al fracaso y 812,746 niños de 13 a 18 años están fuera del sistema educativo (p.44).

En el año 2014 se reconoce que de cada 10 niños en edad escolar sólo 5 están matriculados en la escuela preprimaria; de cada 100 niños de 7 a 12 años, 15 no son atendidos por el Sistema Educativo Regular en primaria; solamente 4 de cada 10 jóvenes en edad escolar están matriculados en el ciclo básico del nivel medio; de cada 10 jóvenes en edad escolar sólo 2 están matriculados en el ciclo diversificado de nivel medio.

Según Juárez (2016) las cifras alarmantes que presenta el sistema educativo en Guatemala y el Índice de desarrollo humano requieren de un cambio de paradigma en los diferentes actores del sistema educativo, particularmente en las autoridades que están en liderazgo tanto en la esfera pública como en la privada a efecto de plantear soluciones estratégicas, que permita realizar una

reingeniería al sistema educativo tanto en el área administrativa como académica, el cual permitirá realizar una reforma educativa en pro de la población más vulnerable, particularmente en el área rural, siendo una obligación del Estado de Guatemala según el artículo 2 de la Constitución Política de la República garantizar a los habitantes de la República la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona.

Asimismo, en el último informe realizado por el Instituto nacional de estadística en el año 2016, Totonicapán es uno de los 22 departamentos de la república de Guatemala con una extensión territorial de 1,061 km², es de clima frío, el 95% de la población es indígena maya quiché, el departamento se divide en 8 municipios, cuenta con 85 aldeas, 414 caseríos, el 71% de la población viven en pobreza, en extrema pobreza 20%, únicamente un 28.10% de la población está por encima de la línea de la pobreza, una de cada tres personas migran en búsqueda de oportunidad de empleo, el 92.10% hacia Estados Unidos, 2% Canadá, 1.2 hacia España y el resto a otros lugares, los principales departamentos receptores de remesas y con los más altos índices de migración son Totonicapán y Quiché, el departamento se caracteriza por tener un entorno comunitario con lazos fuertes, los 48 cantones forman parte de la sociedad civil y desarrollan un papel importante en la auditoría social, en los últimos meses ha tomado el liderazgo nacional debido a la coyuntura que vive el país, promovido por el gobierno de turno en pro de la desestabilización democrática del país y la corrupción.

Según el Censo Nacional realizado en el año 2018, El departamento de Totonicapán es uno de los departamentos con los más bajos niveles de cobertura escolar a nivel país con un 15.2% para el nivel medio o diversificado, en tanto para el nivel básico es el 53%, la tasa de repitencia es de 1.8 para el nivel diversificado y 6.3 para el nivel básico, la tasa de deserción es del 3.7% para el nivel diversificado y 7.2% en el nivel básico, en tanto la tasa de aprobación fue del 78.2% en el nivel diversificado y 67% en el nivel básico, el índice de desarrollo humano promedio departamental es del 0.526%, el promedio de índice de salud 0.578%, el promedio de índice de educación es 0.461% y el índice de ingresos 0.54%, dicho indicador es clave para entender la realidad del departamento.

De acuerdo al Programa Nacional de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) quién fue el creador del presente índice, explica que esté por debajo del 0.55% es bajo, cabe destacar Guatemala a nivel país según el último estudio del año 2020 hecho por la PNUD ocupa

el lugar número 127 de 189 países evaluados con un IDH de 0.663%, solo adelante de Nicaragua, Honduras y Haití en la región.

En 2012, como respuesta a la situación crítica del sistema educativo en la región sur-occidental de Guatemala, se constituyó el Instituto Tecnológico Tec Zión. Su creación fue el resultado de un proceso de planificación llevado a cabo por un equipo multidisciplinario que definió aspectos estratégicos como la visión, misión, objetivos, metas y hábitos progresistas. Asimismo, se diseñó un modelo educativo que consideró la pertinencia cultural del estudiantado y se realizó un estudio de las competencias requeridas por las industrias locales para la inserción laboral de los futuros egresados.

Desde su fundación en 2011, el Instituto impartió el nivel básico completo, que comprendía tres años posteriores a la educación primaria, y el nivel diversificado, con carreras preuniversitarias de dos y tres años de duración. Las primeras correspondieron a bachilleratos con énfasis en enfermería y medicina alternativa, con un fuerte componente en ciencias exactas. Las segundas ofrecieron programas de doble titulación, eminentemente técnicos, científicos y trilingües, entre los que destacaron el Perito Contador Bilingüe con Énfasis en Emprendimiento, el Perito en Electrónica y Dispositivos Móviles con Énfasis en Desarrollo de Software y el Bachillerato Industrial y Perito en Mecánica Automotriz.

La institución funcionó en tres jornadas matutina, vespertina y completa según la especialización de cada carrera. Para 2024, contó con 22 docentes de tiempo completo y una matrícula de 602 estudiantes. En cuanto al Proyecto Educativo Institucional (PEI), las autoridades señalaron que solo existía la versión inicial de 2011, elaborada principalmente para efectos de constitución y formalización ante el Ministerio de Educación. Dicho documento incluyó de manera resumida la visión, misión, valores no negociables, una breve descripción del modelo educativo y las normas de convivencia de la comunidad escolar. No obstante, con el paso del tiempo, dejó de responder a la realidad institucional, pues se trató de un instrumento concebido más desde una perspectiva administrativa y burocrática que como una guía estratégica integral.

Respecto a la población estudiantil atendida, el Instituto registró durante los últimos cinco años variaciones en la matrícula por nivel de formación, así como una tendencia interanual en la deserción escolar, lo que evidenció la necesidad de replantear las estrategias de retención y calidad educativa.

Tabla 1.

Matrícula y deserción escolar en el Instituto Tecnológico Tec Zión (2018-2024)

Año	Matrícula total	Tasa de deserción (%)
2018	640	15
2019	655	15
2020	660	15
2021	650	16
2022	640	17
2023	630	18
2024	602	12

Fuente: Departamento de Registro Académico, Instituto Tecnológico Tec Zión (2025).

Otro aspecto relevante en este apartado fueron las carreras con mayor demanda. Entre ellas destacó el Bachillerato en Biología con Énfasis en Medicina y Enfermería, que en promedio representó el 34% de la población estudiantil durante los últimos cinco años. Esta carrera registró la menor tasa de deserción y evidenció un crecimiento sostenido en los últimos tres años. El nivel básico, por su parte, concentró en promedio el 22% de la matrícula total, aunque fue uno de los programas con mayor abandono escolar en ese mismo periodo.

Asimismo, la carrera de Perito Contador Bilingüe con Énfasis en Emprendimiento y Call Center representó alrededor del 19% de la población estudiantil y se caracterizó por mantener la tasa de deserción más baja. En contraste, las carreras con menor demanda correspondieron a Perito en Mecánica Automotriz y Perito en Electrónica, que representaron en promedio el 11% y 8% de la matrícula, respectivamente.

Las autoridades del Instituto Tecnológico Tec Zión señalaron que uno de los principales factores que incidió en la deserción escolar fue la migración hacia Estados Unidos, especialmente de los jóvenes varones, quienes viajaban en busca de ingresos económicos o porque percibían que la educación no les resultaba rentable en el corto plazo. Esta situación se sumó a las condiciones socioeconómicas y culturales del estudiantado, ya que el 95% procedió de áreas rurales de seis departamentos del sur y noroccidente de Guatemala Totonicapán, Sololá, Quiché,

Quetzaltenango, Huehuetenango y San Marcos y el 99% fue maya hablante, con dominio de lenguas como k'iche', kaqchiquel, tz'utujil, q'anjob'al, ixil y mam, además del español. En estas familias, debido a las limitaciones económicas, era frecuente que los hijos trabajaran desde temprana edad, relegando la educación a un segundo plano.

En este contexto, el Instituto Tecnológico Tec Zión contó con 242 docentes de tiempo completo, quienes asumieron múltiples tareas vinculadas al proceso educativo, entre ellas la planificación de clases, la evaluación del estudiantado, el acompañamiento pedagógico y la participación en actividades institucionales. La percepción estudiantil respecto al desempeño docente se clasificó en tres niveles: la categoría A, que incluyó a los facilitadores que obtuvieron calificaciones entre 90 y 100 puntos; la categoría B, correspondiente a quienes alcanzaron entre 80 y 89 puntos; y la categoría C, integrada por aquellos que recibieron una valoración menor a 80 puntos. Esta clasificación permitió identificar fortalezas y debilidades en la práctica pedagógica, a la vez que justificó la necesidad de implementar estrategias de liderazgo transformacional y planificación estratégica que contribuyeran a mejorar el desempeño académico, reducir la deserción escolar y atender de manera más efectiva las particularidades socioculturales del estudiantado.

Tabla 2.

Evaluación del desempeño docente según estudiantes (2021-2024)

Año	Promedio de desempeño (%)	Categoría
2021	70	C
2022	73	C
2023	69	C
2024	81	B

Fuente: Coordinación Académica, Instituto Tecnológico Tec Zión (2025).

Las autoridades educativas indicaron que la meta estratégica institucional consistía en que el desempeño docente superará los 90 puntos. Sin embargo, en 2021 el promedio se ubicó por debajo de ese nivel. A ello se sumó una alta rotación de profesores, que en los últimos años alcanzó en promedio el 30%, lo que significó que, de cada diez docentes, tres abandonaban la institución anualmente. Este fenómeno impactó en el cumplimiento de la misión y visión institucional, además de generar elevados costos de capacitación, ya que, según el informe financiero de 2024, la inducción de un nuevo docente representaba aproximadamente tres salarios mínimos, equivalentes al 30% del ingreso anual de un profesor.

En este contexto desafiante, el Instituto Tecnológico Tec Zión no fue ajeno a las problemáticas que aquejaron al sistema educativo guatemalteco. A pesar de los esfuerzos realizados desde su fundación en 2011 para ofrecer una educación técnica, científica y trilingüe de calidad, persistieron interrogantes sobre la efectividad del liderazgo educativo y de la planificación estratégica implementada para garantizar un desempeño docente óptimo. De allí surgió la necesidad de analizar si las estrategias de liderazgo adoptadas lograron inspirar y motivar al cuerpo docente, promover una cultura de colaboración y mejora continua, y alinear los esfuerzos individuales con la visión y misión institucional. Este panorama permitió plantear la formulación del problema, orientada a determinar cómo un modelo de liderazgo educativo transformacional, sustentado en la planificación estratégica, podía contribuir a mejorar la calidad del desempeño docente y, en consecuencia, el rendimiento académico del estudiantado del Instituto Tecnológico Tec Zión.

1.3. Formulación del problema

Esta investigación se planteó como un análisis exhaustivo del liderazgo educativo transformacional ejercido desde la planificación estratégica en el Instituto Tecnológico Tec Zión durante el período 2020-2024. El propósito fue determinar si dicho liderazgo contribuyó de manera significativa a la mejora de la calidad del desempeño docente, incidiendo positivamente en el proceso de enseñanza y aprendizaje y en el desarrollo integral del estudiantado. Los hallazgos derivados de este estudio proporcionaron insumos valiosos para la toma de decisiones y la implementación de estrategias orientadas a fortalecer el liderazgo educativo transformacional, optimizar la planificación estratégica y elevar la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión. De esta manera, la investigación buscó aportar a la transformación educativa en la región y a la reversión de las tendencias negativas observadas en Totonicapán, particularmente en la institución objeto de estudio.

En este marco, la pregunta central que guió la investigación fue: ***¿Cómo se puede mejorar la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión, en San Cristobal Totonicapán, Guatemala, durante el periodo 2023–2025?***

1.4. Justificación

El liderazgo transformacional educativo, junto con la planificación estratégica, cobró relevancia en los últimos años al crear procesos de innovación y reingeniería en las organizaciones, tanto públicas como privadas, con el fin de alcanzar los propósitos para los cuales fueron concebidas y asegurar sostenibilidad en el largo plazo dentro de un entorno cambiante. El sistema educativo en Guatemala, particularmente en el departamento de Totonicapán y en el Instituto Tecnológico Tec Zión, presentó rezagos significativos no sólo en términos de calidad educativa como fin primordial, sino también en el desempeño docente en las aulas. Esta situación se agudizó en los últimos cinco años, especialmente durante y después de la pandemia, cuando el modelo tradicional-presencial fue sustituido parcialmente por un sistema virtual que resultó poco personalizado para el estudiantado, lo cual evidenció la relevancia del uso de la tecnología como herramienta indispensable.

Debido a que la población atendida en el Instituto Tecnológico Tec Zión fue eminentemente rural, se demandó un liderazgo transformacional que generará innovación y reingeniería en las prácticas educativas e institucionales, capaz de desafiar el *status quo*. Dicho liderazgo, apoyado en la planificación estratégica, resultó necesario para alcanzar metas y objetivos estratégicos, garantizar la sostenibilidad institucional y responder de manera anticipada a los desafíos actuales y futuros. Como afirmaron González y Wagenaar (2020), “el rol del docente ha evolucionado hacia un modelo donde los estudiantes asumen un papel más activo en su aprendizaje, promoviendo competencias, autonomía y pensamiento crítico” (p. 77). En este contexto, un liderazgo transformacional permitió implementar estrategias pedagógicas innovadoras, como el aprendizaje profundo y el uso efectivo de tecnologías educativas, asegurando que docentes y estudiantes estuvieran preparados para los retos del futuro.

Este enfoque también fomentó resiliencia institucional frente a crisis globales, como pandemias o cambios económicos, y se constituyó en un elemento clave para fortalecer la cultura escolar en el Instituto Tecnológico Tec Zión. Estudios demostraron que “una cultura escolar positiva mediada por líderes transformacionales mejora significativamente el desempeño docente y fomenta mejores resultados estudiantiles” (Leithwood & Jantzi, 2020, p. 44). De esta manera, al priorizar valores compartidos, el trabajo en equipo y el desarrollo profesional continuo, este tipo

de liderazgo posicionó al Instituto como un referente educativo capaz de formar estudiantes preparados para los desafíos del siglo XXI.

En el contexto teórico, esta investigación aportó un marco conceptual y práctico para comprender cómo el liderazgo transformacional, en combinación con la planificación estratégica, mejoró la calidad del desempeño docente y los resultados académicos en instituciones tecnológicas. Según Díaz (2020), “los docentes que modelaron lo que enseñaban tuvieron un impacto significativo en el aprendizaje de los estudiantes” (p. 63). Asimismo, Leithwood y Jantzi (2020) sostuvieron que este liderazgo se manifestó al inspirar una visión compartida, estimular la creatividad de los colegas y atender las necesidades individuales del estudiantado. Para Bolívar (2021), “el liderazgo docente transformacional permite construir comunidades de aprendizaje profesional que favorecen la reflexión colectiva y la toma de decisiones compartidas” (p. 91). En este sentido, la investigación enriqueció la literatura académica sobre liderazgo en instituciones tecnológicas rurales, donde aún existía escasa evidencia en Latinoamérica.

Desde el contexto educativo, los hallazgos beneficiaron directamente a la comunidad académica del Instituto, conformada por docentes, estudiantes y familias. Para los profesores, representaron herramientas para mejorar su desempeño en el aula mediante prácticas de liderazgo transformacional. Espinoza (2021) señaló que “existe una correlación positiva entre el liderazgo directivo y la calidad educativa” (p. 47), lo que implicó que docentes motivados bajo un liderazgo efectivo tendieron a lograr mejores resultados. Para el estudiantado, el impacto se reflejó en la mejora de su rendimiento académico y en la reducción de la deserción escolar, que alcanzó un promedio del 8% en los últimos cinco años. Indirectamente, también fortaleció a la comunidad regional al generar un modelo replicable en instituciones de educación tecnológica.

Por esta razón, la practicidad del estudio se orientó a proponer un modelo de liderazgo transformacional sustentado en la planificación estratégica. Dicho modelo contempló herramientas de gestión como el cuadro de mando integral, el análisis de competitividad de Porter y la elaboración de un diagnóstico FODA. Esta propuesta se estructuró en torno a la definición de visión, misión, valores no negociables, objetivos estratégicos, metas e indicadores, todo ello con el fin de optimizar el desempeño de los docentes y, en consecuencia, mejorar el rendimiento académico de los estudiantes. Además, buscó reducir la deserción escolar mediante estrategias de liderazgo que promovieran sentido de pertenencia, mejorar el desempeño docente con programas

de capacitación contextualizados (Camacho Marín, 2024, p. 55) e incrementar las tasas de matriculación al posicionar al Instituto como una entidad innovadora, bilingüe y de excelencia.

En el escenario social, esta investigación generó beneficios tanto para los estudiantes como para sus familias, ya que al mejorar la calidad educativa se favoreció el desarrollo socioeconómico de la región. Peña (2019) indicó que “una educación inclusiva y de calidad constituye la base para reducir las desigualdades sociales y económicas en América Latina” (p. 34). De esta manera, la formación de profesionales en áreas tecnológicas contribuyó al desarrollo de comunidades rurales del sur y noroccidente de Guatemala, donde persisten brechas educativas y bajos índices de desarrollo humano.

En el contexto metodológico, se aplicó un enfoque mixto que combinó análisis cuantitativo y cualitativo, integrando encuestas, entrevistas y grupos focales. Este diseño permitió una triangulación de datos robusta y contextualizada, siguiendo las recomendaciones de Yaakob (2019), quien planteó que “las metodologías participativas adaptadas a entornos educativos complejos constituyen un recurso clave para obtener información fiable y aplicable” (p. 19). Esto garantizó la validez de los hallazgos y su replicabilidad en contextos similares.

Y no menos importante, desde lo personal, el estudio representó una oportunidad de aportar al fortalecimiento del sistema educativo guatemalteco desde una perspectiva innovadora. Al abordar problemas críticos como la deserción escolar, el bajo rendimiento académico y la falta de planificación estratégica, se generaron soluciones prácticas que no solo beneficiaron al Instituto Tecnológico Tec Zión, sino que también podrían aplicarse en instituciones similares de Guatemala y América Latina.

1.5. Objeto de estudio

El objeto del presente estudio fue proponer un modelo de liderazgo educativo transformacional fundamentado en la planificación estratégica, orientado a fortalecer la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión durante el periodo 2022-2024. Para tal efecto, el análisis se enfocó en los elementos y el funcionamiento del liderazgo transformacional y de la planificación estratégica. Entre los aspectos relevantes se consideraron el alineamiento estratégico, las tipologías de liderazgo, los rasgos y la ética del liderazgo, la ética

cristiana, los valores progresistas, así como el comportamiento y la motivación en el liderazgo, la influencia, el poder, el liderazgo educativo y los procesos de cambio organizacional. Asimismo, se incluyeron los elementos de la planificación estratégica, la cadena de valor en instituciones educativas, el análisis industrial y el posicionamiento estratégico, además de la evaluación y las métricas de desempeño estratégico sustentadas en el cuadro de mando integral, entre otros componentes pertinentes.

1.6. Campo de acción

En el caso particular de Guatemala, los desafíos educativos fueron aún mayores, caracterizados por una baja calidad educativa en todos los niveles, reflejada en los últimos lugares en rendimiento académico a nivel mundial, regional y nacional (PNUD, 2020). A pesar de los esfuerzos realizados por los últimos cuatro gobiernos para desarrollar planificaciones con enfoque estratégico con la finalidad de alcanzar objetivos de cobertura, calidad y fortalecimiento del recurso humano, los resultados no fueron satisfactorios (UNESCO, 2017). Factores como la ausencia de un liderazgo genuino, la falta de autoridades y docentes competentes, la carencia de un plan visión país que apostará por la educación como factor clave de la productividad y competitividad nacional, el poco involucramiento de los padres de familia y la ausencia de un plan estratégico que vinculara las acciones a corto, mediano y largo plazo, obstaculizaron el logro de los objetivos propuestos.

En este contexto, el estudio amplió su campo de acción para enfocarse en la deficiencia en la articulación entre el liderazgo educativo transformacional, la planificación estratégica y la mejora del desempeño docente, lo cual impactó directamente en la calidad educativa del Instituto Tecnológico Tec Zión. Esta falta de sinergia se manifestó en diversas áreas específicas:

- **Implementación efectiva de estrategias pedagógicas.** La ausencia de un liderazgo transformacional sólido y de una planificación estratégica coherente dificultó la adopción de metodologías innovadoras por parte de los docentes, limitando el impacto positivo en el aprendizaje de los estudiantes. Autores como Díaz (2020) demostraron que los profesores que modelaron lo que enseñaban tuvieron mayor impacto en el aprendizaje de los estudiantes que aquellos que solo transmitieron contenidos a nivel teórico.

- **Desarrollo profesional docente.** La falta de programas de formación continua y de acompañamiento pedagógico, sustentados en una visión estratégica clara, impidió que los docentes desarrollaran las competencias necesarias para adaptarse a las demandas del siglo XXI, afectando su desempeño en el aula.
- **Alineación de objetivos institucionales con las necesidades educativas.** Una planificación estratégica deficiente impidió que el Instituto Tecnológico Tec Zión definiera una visión y misión claras, así como objetivos estratégicos alineados con las necesidades de la comunidad educativa y las demandas del mercado laboral, lo que derivó en una oferta formativa desactualizada y poco pertinente.
- **Compromiso y motivación del personal docente.** La ausencia de un liderazgo transformacional que inspirará y motivará a los docentes, sumada a la falta de una planificación estratégica que les brindara un sentido de pertenencia y dirección, generó desmotivación y falta de compromiso, afectando su desempeño y la calidad de la enseñanza.
- **Gestión de recursos.** La carencia de una planificación estratégica eficiente dificultó la asignación y gestión adecuada de los recursos disponibles, lo que limitó la capacidad del Instituto Tecnológico Tec Zión para invertir en infraestructura, equipamiento y programas orientados a mejorar la calidad educativa.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Proponer un modelo de liderazgo educativo transformacional articulado con la planificación estratégica, orientado al fortalecimiento del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión, San Cristóbal Totonicapán, Guatemala, durante el período 2023–2025.

1.7.2. Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual del desempeño de los docentes, así como su impacto en la percepción académica y formativa de los estudiantes en el Instituto Tecnológico Tec Zión.
2. Examinar el nivel de alineación de los hábitos de los docentes en relación a las políticas y objetivos estratégicos en el Instituto Tecnológico Tec Zión.
3. Analizar la calidad del desempeño docente en sus dimensiones pedagógicas, desde la percepción estudiantil
4. Diseñar el modelo de liderazgo educativo transformacional a partir de un proceso de validación por expertos mediante el método Delphi.

1.8. Hipótesis

Hipótesis de trabajo (H_1):

- La propuesta de un modelo de liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica promueve vías emergentes para el mejoramiento de la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión.

Hipótesis nula (H_0):

- No existió una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo educativo transformacional y la planificación estratégica con la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión durante el periodo 2023-2025.

1.9. Alcance temático

El desarrollo de este estudio se estableció desde el enfoque del liderazgo transformacional en relación con el desempeño docente, considerando la percepción de estudiantes, directivos y otros actores educativos. El propósito fue proponer un modelo de planificación estratégica específico para el Instituto Tecnológico Tec Zión que permitiera alinear la práctica de valores, los objetivos institucionales y las necesidades educativas y sociales de la comunidad con la Misión y

Visión del Instituto. Dicho modelo integró herramientas prácticas como matrices de objetivos SMART, estrategias participativas y mecanismos de evaluación continua sustentados en el cuadro de mando integral y en la cadena de valor.

De igual manera, el estudio contempló la generación de entornos colaborativos dentro del Instituto que promovieran la experimentación con metodologías pedagógicas innovadoras, tales como el aprendizaje basado en proyectos (ABP), el aula invertida, el uso de tecnologías educativas y enfoques interculturales adaptados al contexto guatemalteco. Todo ello buscó fortalecer los procesos de enseñanza y optimizar los resultados académicos, respondiendo a las demandas educativas del periodo 2022-2024.

1.10. Delimitación espacial y temporal

La investigación se desarrolló en el Instituto Tecnológico Tec Zión, ubicado en San Cristóbal Totonicapán, Guatemala. El estudio se centró específicamente en el análisis del liderazgo educativo transformacional y la planificación estratégica en relación con el desempeño de los docentes de nivel medio, tomando en consideración la percepción de estudiantes y directivos de la institución. No se incluyeron datos de otros centros educativos ni de regiones distintas al departamento de Totonicapán, a fin de mantener la coherencia en la delimitación espacial. El período de ejecución de la investigación correspondió al ciclo comprendido entre los años 2023 y 2025, etapa en la cual se evidenciaron los principales retos y oportunidades para fortalecer la calidad educativa desde una perspectiva de liderazgo estratégico y transformacional.

Capítulo 2. Fundamentos teóricos referenciales

Este capítulo presentó los fundamentos teóricos que sustentaron la investigación, con el propósito de brindar una comprensión integral del fenómeno de estudio. En él se abordaron los aportes del liderazgo educativo transformacional y de la planificación estratégica como ejes centrales, así como su incidencia en la calidad del desempeño docente. Asimismo, se integraron los marcos conceptual, contextual y legal-normativo, que permitieron situar la investigación en un horizonte científico y educativo coherente con la realidad guatemalteca y con las demandas actuales de la educación.

2.1. Estado del Arte

El estado del arte constituyó un referente indispensable para comprender el fenómeno investigado, pues permitió analizar antecedentes teóricos y empíricos sobre el liderazgo educativo transformacional y la planificación estratégica, identificar tendencias en su desarrollo y reconocer vacíos que justificaron la pertinencia del estudio.

2.1.1. Marco histórico y actual

El liderazgo educativo se había consolidado como un elemento clave para la transformación institucional, pues influía en la cultura escolar, el clima organizacional y los resultados de aprendizaje. En el Instituto Tecnológico Tec Zión, el liderazgo transformacional pedagógico comenzó a aplicarse de manera inicial, generando algunas mejoras en el desempeño docente y el rendimiento estudiantil. No obstante, persistió una desconexión entre dicho liderazgo y la planificación estratégica institucional, debido a la falta de un PEI actualizado, metas claras y mecanismos de articulación con la práctica pedagógica. Este escenario evidenció la necesidad de fortalecer un liderazgo transformacional sustentado en una planificación estratégica activa.

A. Génesis y evolución del liderazgo transformacional en el ámbito educativo

A lo largo del siglo XX, el liderazgo educativo se había caracterizado por un enfoque fundamentalmente administrativo, centrado en la gestión operativa y el cumplimiento de tareas institucionales. Las funciones directivas privilegiaban el control y la supervisión normativa, dejando en un segundo plano la dimensión pedagógica y el desarrollo profesional docente. No fue

sino hasta finales de la década de 1970, con los aportes de Burns, y posteriormente de Bass en los años ochenta, que surgió el liderazgo transformacional como un enfoque orientado al cambio institucional. Este paradigma redefinió el rol del director como agente capaz de inspirar, movilizar y acompañar a los docentes hacia la mejora del aprendizaje. Aunque a nivel internacional su relevancia creció rápidamente, en Guatemala su adopción fue limitada y dependió de iniciativas aisladas en centros educativos particulares.

De manera paralela, hacia la década de 1990 la planificación estratégica comenzó a incorporarse en la gestión educativa latinoamericana como parte de los procesos de modernización derivados de la administración empresarial. Su propósito consistía en orientar la gestión institucional mediante la definición clara de metas, indicadores y procesos estratégicos. En Guatemala, aunque se establecieron lineamientos normativos para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Operativo Anual (POA), su aplicación tendió a ser superficial y desconectada de los procesos pedagógicos. Esta falta de articulación dificultó la alineación entre la misión institucional y las prácticas docentes, y debilitó el potencial transformador de la planificación estratégica.

Durante los primeros años del siglo XXI, el concepto de desempeño docente evolucionó como respuesta a la necesidad de vincular la calidad educativa con los procesos formativos del profesorado. La literatura comenzó a situar el foco en la práctica en el aula, la capacidad de diseñar experiencias de aprendizaje, la formación continua y el impacto directo en los resultados estudiantiles. Sin embargo, en Guatemala y específicamente en el Instituto Tecnológico Tec Zión— esta visión no se integró plenamente ni a las políticas estratégicas ni al liderazgo pedagógico, lo que generó vacíos importantes en la gestión docente. Aunque se implementaron esfuerzos puntuales de capacitación, estos no lograron consolidarse como un sistema articulado de desarrollo profesional.

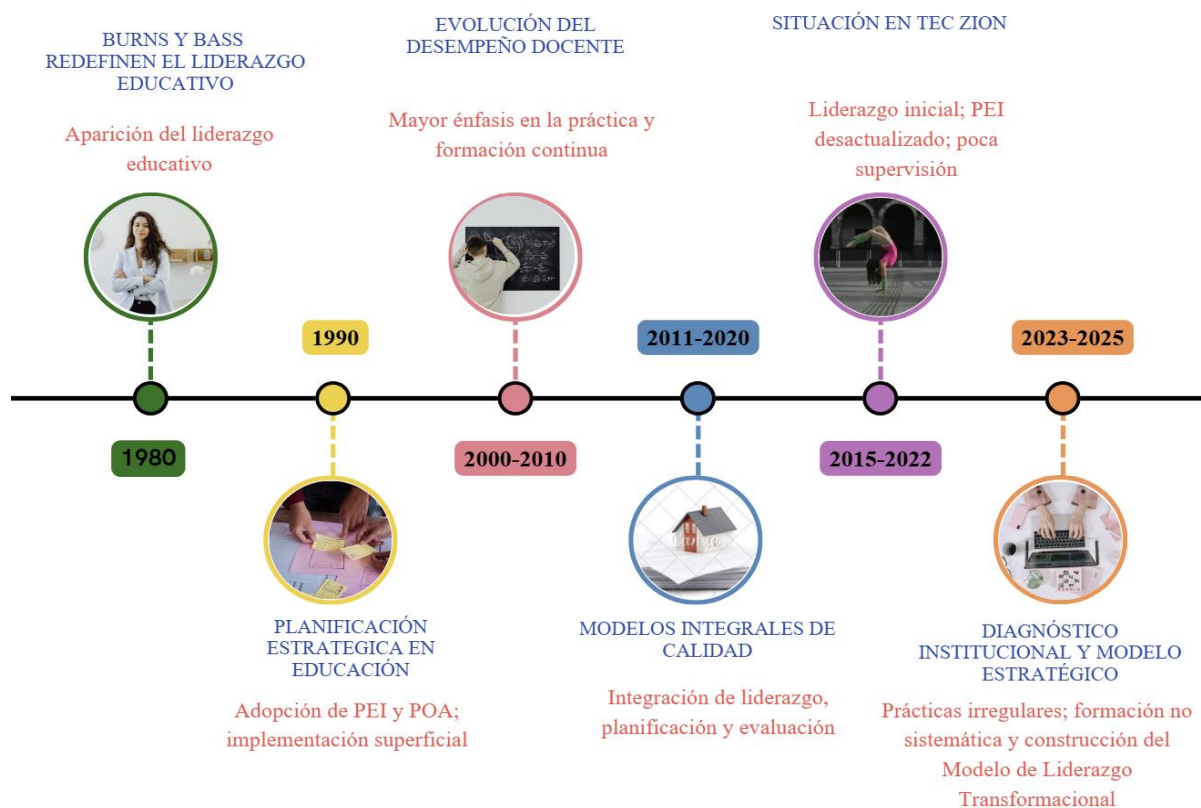
En el plano internacional, entre 2010 y 2020 se consolidaron modelos integrales de mejora educativa que reconocían la necesidad de integrar liderazgo transformacional, planificación estratégica y evaluación docente como un sistema interdependiente. Investigaciones de Leithwood, Avolio, Fullan y otros especialistas demostraron que un liderazgo transformacional efectivo era capaz de movilizar una visión compartida, impulsar la innovación pedagógica y fortalecer el compromiso docente. En América Latina, las experiencias de

formación directiva reforzaron este enfoque, aunque su implementación enfrentó desafíos derivados de la cultura organizacional y los recursos disponibles.

El contexto institucional del Instituto Tecnológico Tec Zión previo al desarrollo de este estudio reflejó varios de estos desafíos. Se habían observado avances iniciales en prácticas de motivación docente, pero sin desarrollar una estructura completa de liderazgo transformacional. La institución contaba con documentos estratégicos, aunque desactualizados o poco vinculados con las prácticas pedagógicas, especialmente el PEI y el POA. Además, la participación docente en los procesos de planificación era limitada, y no existían mecanismos formales de acompañamiento pedagógico o supervisión. Esta desconexión entre liderazgo, planificación y práctica docente limitó los avances en la calidad educativa.

Durante el periodo 2023–2024, el proceso investigativo evidenció la necesidad de articular estos componentes. Los datos cuantitativos y cualitativos mostraron que, aunque existían prácticas positivas, su impacto era irregular y carecía de sistematicidad. Los docentes valoraron la motivación institucional, pero señalaron falta de continuidad; reconocieron la importancia de la formación, pero esta no se integró en un plan estratégico; y percibieron la necesidad de claridad institucional, pero no contaban con documentos actualizados. Estas observaciones confirmaron la necesidad de diseñar un modelo institucional que integrará liderazgo transformacional, planificación estratégica y evaluación del desempeño.

Entre 2024 y 2025, a partir del enfoque mixto utilizado en este estudio, fue posible construir un Modelo Estratégico de Liderazgo Transformacional contextualizado a las necesidades del Instituto Tecnológico Tec Zión. Este modelo integró elementos de liderazgo pedagógico, planificación institucional y evaluación docente, con el fin de orientar la mejora educativa de manera sostenida y ofrecer lineamientos replicables para instituciones similares. Su formulación respondió directamente a las brechas identificadas en el diagnóstico y se sustentó en la literatura contemporánea sobre gestión educativa y transformación institucional.

Figura 1.*Evolución del liderazgo transformacional*

Fuente. Elaboración propia.

2.1.2 Estudios internacionales

En el ámbito internacional, la investigación educativa ha destacado de manera creciente el papel del liderazgo transformacional, la planificación estratégica y la innovación institucional como elementos determinantes para la mejora del desempeño docente y la calidad educativa. Diversos estudios desarrollados en universidades europeas y latinoamericanas han mostrado que la interacción entre liderazgo, cultura organizacional y procesos de gestión estratégica condiciona de forma significativa la efectividad de las instituciones educativas. Estos trabajos permitieron comprender cómo distintos modelos de liderazgo influyeron en la motivación del profesorado, la orientación al cambio, la consolidación de prácticas pedagógicas innovadoras y la articulación de

procesos institucionales. A partir de este cuerpo teórico-empírico, se examinaron estudios que aportaron referentes conceptuales y metodológicos esenciales para contextualizar la problemática investigada en el Instituto Tecnológico Tec Zión.

El estudio desarrollado por Freire Andrade (2022), como tesis doctoral titulada *Planificación Estratégica Integral para universidades particulares del Ecuador* y presentada en la Universidad de Lleida, tuvo como **objetivo general** formular una propuesta teórica y metodológica basada en modelos internacionales para mejorar los procesos de planificación estratégica en las universidades particulares del Ecuador. Dicho estudio asumió un **enfoque interpretativo con metodología mixta** y se estructuró en tres fases: una primera fase cualitativa en la que se analizó la trayectoria de las instituciones entre 2016 y 2021 respecto a la importancia atribuida a la planificación estratégica y la gestión implementada; una segunda fase orientada a identificar y analizar el diseño de los procesos de planificación estratégica vigentes; y una tercera fase destinada a elaborar una propuesta metodológica para optimizar la gestión institucional y los resultados académicos. Para ello, se realizaron 26 entrevistas a directores de unidades de planificación institucional y se procesaron los datos mediante Atlas.ti 9, lo que permitió obtener información tanto cualitativa como cuantitativa respecto a los componentes y fases de los planes estratégicos.

Entre los **hallazgos más relevantes** se evidenció que el 92% de los directores consideraron la planificación estratégica como una herramienta fundamental para el logro de metas institucionales; sin embargo, no se alcanzaron los resultados esperados debido a debilidades en el seguimiento y la ausencia de indicadores de gestión robustos. Asimismo, se observó que la existencia de planes estratégicos respondía más a una obligación normativa que a una convicción institucional. El análisis de los planes reveló que la matriz estratégica solo aparecía en el 53,85% de los casos y, aun así, con contenidos dispares: el 42,31% incluía metas, el 26,92% definía responsables, el 11,54% incorporaba presupuesto y únicamente el 7,69% contemplaba un cuadro de mando integral. **Las conclusiones** del estudio señalaron que los directivos implementaron la planificación estratégica porque les permitía alinear los esfuerzos institucionales y clarificar la visión, misión y objetivos estratégicos, además de articular las funciones sustantivas de docencia, investigación, vinculación y gestión. No obstante, se evidenció

la necesidad de fortalecer las fases de ejecución y seguimiento para garantizar procesos más estructurados, precisos y orientados a resultados.

Este antecedente aportó a la presente tesis doctoral elementos ontológicos esenciales, al destacar la importancia de la planificación estratégica como mecanismo articulador de la gestión educativa y como herramienta que exige liderazgo directivo sólido para permear la cultura institucional. Asimismo, su diseño metodológico mixto y el uso de entrevistas y análisis documental ofrecieron referentes valiosos para la construcción del enfoque y métodos de esta investigación, mientras que sus hallazgos sobre las debilidades en el seguimiento estratégico reforzaron la pertinencia de examinar la articulación entre planificación, liderazgo y desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión.

Mientras que Freire Andrade (2022) puso énfasis en la planificación estratégica como mecanismo articulador de la gestión institucional, el estudio de Santafé Andrade (2022) amplió esta perspectiva al examinar cómo los estilos de liderazgo influían en las dinámicas de interacción entre directivos y docentes, evidenciando la necesidad de comprender el liderazgo como un proceso complejo y contextual.

El estudio desarrollado por Santafé Andrade (2022), presentado como tesis doctoral en la Universidad del Norte en Barranquilla, Colombia, se tituló *Programa de formación para directivos docentes y docentes en liderazgo distribuido por la justicia social* y tuvo como **objetivo general** formular y evaluar los componentes conceptuales, estructurales y metodológicos que sustentan un programa de formación en liderazgo para la justicia social dirigido a instituciones lasallistas colombianas. Entre sus objetivos específicos destacó la necesidad de caracterizar el estilo de liderazgo que subyacía en la interacción entre directivos y docentes, así como establecer la articulación entre los elementos del liderazgo presentes en dichas instituciones, aspecto que resultó altamente relevante para la presente tesis doctoral al abordar dimensiones relacionadas con la influencia del liderazgo y las dinámicas entre líderes y seguidores.

Metodológicamente, el estudio asumió un **enfoque analítico–interpretativo** con técnicas cualitativas y cuantitativas, a partir de entrevistas y observaciones aplicadas a 26 directores (100% de la población) y 630 docentes (85% del profesorado lasallista colombiano), lo que

permitió identificar patrones de comportamiento institucional y estructuras simbólicas asociadas al liderazgo. Entre **los hallazgos más significativos** se determinó que los estilos de liderazgo coexistían de manera multidimensional, combinando rasgos instruccionales, orientación curricular, articulación pedagógica y clarificación de metas, transformacionales, fortalecimiento del sentido de pertenencia, reflexión sobre la mejora continua y construcción de confianza y transaccionales supervisión puntual y actuación correctiva cuando era necesaria.

El **estudio concluyó** que no existía un estilo dominante de liderazgo, sino una complementariedad dinámica condicionada por el ambiente institucional y las características del personal, a la vez que señaló la persistencia del paradigma individualista del liderazgo atribuida a la concentración de procesos fundamentales en los rectores. De este modo, evidenció la necesidad de transitar hacia concepciones más distribuidas, colaborativas y participativas del liderazgo escolar. Este antecedente aportó elementos ontológicos y metodológicos esenciales para la presente tesis doctoral, al mostrar la importancia de comprender el liderazgo educativo como un proceso complejo y contextual, así como la relevancia de emplear enfoques mixtos, entrevistas y observaciones para analizar las prácticas institucionales y su relación con los procesos de planificación estratégica y desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión.

De forma complementaria, Rivera León (2020) profundizó en la relación entre liderazgo y cultura de innovación, mostrando que la influencia directiva no sólo incidía en la coordinación pedagógica, sino también en el compromiso docente y en la creación de ambientes favorables al cambio institucional, lo cual enriqueció la comprensión iniciada en los estudios previos. El estudio desarrollado por Rivera León (2020), presentado como tesis doctoral en la Universidad Autónoma de Barcelona, se tituló *La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas* y tuvo como **objetivo central** analizar la influencia del liderazgo directivo en la creación de una cultura escolar favorable a la innovación. Entre sus objetivos específicos destacó la necesidad de examinar cómo el liderazgo del director influía en la implicación de los docentes con los procesos de innovación, así como identificar el estilo de liderazgo que contribuía a construir una cultura escolar innovadora, aspecto altamente pertinente para la presente tesis doctoral por su relación con la transformación institucional y el papel del liderazgo en la cultura organizacional.

Metodológicamente, el estudio asumió un **enfoque mixto cualitativo–cuantitativo, de carácter descriptivo**, en el que participaron 25 directores y 126 docentes, y empleó entrevistas y encuestas para recoger información sobre la interacción entre liderazgo y prácticas innovadoras. Los resultados mostraron que la mayoría de los docentes percibió un alto nivel de estímulo directivo hacia la búsqueda de soluciones y mejora pedagógica, con porcentajes que alcanzaron entre el 84% y el 91% en indicadores relacionados con acompañamiento, escucha activa, motivación y valoración de propuestas. El **estudio concluyó** que el liderazgo directivo desempeñó un rol esencial en la generación de compromiso docente y en la consolidación de culturas escolares orientadas a la innovación, apoyándose no solo en aspectos técnicos, sino principalmente en prácticas emocionales y relacionales que fortalecieron la identidad y cohesión institucional. Este antecedente aportó a la presente tesis un marco conceptual fundamental para comprender el impacto del estilo de liderazgo en la cultura organizacional y en los procesos de mejora, así como un referente metodológico para abordar estudios descriptivos mixtos que integran la observación y la interpretación de fenómenos educativos complejos.

A diferencia de los aportes anteriores, que se centraron en la planificación o en la cultura organizativa, López Rubio (2020) abordó los retos que enfrentaban los directivos en función de su formación, su carga administrativa y su capacidad para liderar procesos de innovación e inclusión educativa, resaltando las tensiones entre lo burocrático y lo pedagógico en el ejercicio del liderazgo escolar. El estudio de López Rubio (2020), presentado como tesis doctoral en la Universidad de Almería bajo el título *Liderazgo educativo en los procesos de innovación e inclusión educativa*, tuvo como **objetivo general** descubrir la interrelación entre el desempeño docente y el desarrollo de proyectos de innovación e inclusión educativa. Entre sus objetivos específicos destacó la identificación de los retos que enfrenta el liderazgo educativo frente a estos procesos, aspecto de especial relevancia para la presente tesis doctoral debido a su vínculo con la dirección escolar, la innovación y el papel estratégico del liderazgo en la transformación institucional.

Metodológicamente, la investigación adoptó un **enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo**, mediante cuestionarios, entrevistas y grupos de discusión aplicados a una muestra de 316 docentes con experiencia directiva en centros educativos de primaria y secundaria de diversas provincias de Andalucía. Los **hallazgos revelaron** que la mayor parte del tiempo de los

directivos se destinaba a resolver problemas administrativos, lo que desplazaba funciones clave del liderazgo pedagógico. De igual manera, los participantes señalaron sentir presión institucional derivada del perfil burocrático del cargo y manifestaron la necesidad de una mayor autonomía para liderar procesos de innovación e inclusión. El estudio **concluyó** que los directores carecían de formación suficiente para asumir las complejas responsabilidades del rol, destacando la importancia de líderes que posean compromiso, visión, capacidad de coordinación, motivación y trabajo en equipo. Estos resultados resaltaron la necesidad de transformar la sobrecarga directiva en entusiasmo y sentido de propósito. En consecuencia, el estudio constituyó un aporte ontológico y metodológico significativo para la presente investigación, al mostrar cómo el liderazgo requiere preparación, disposición y mística de servicio, y al evidenciar la utilidad de los grupos de discusión y entrevistas como técnicas esenciales para comprender de manera profunda las dinámicas de liderazgo transformacional y su relación con el desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión.

El estudio de El Achi et al. (2025) aportó evidencia empírica reciente en un contexto educativo afectado por crisis, mostrando que el liderazgo transformacional se asoció con un mejor desempeño docente y operó como un factor protector cuando se sostuvo en condiciones organizacionales favorables. Con ello, el trabajo contribuyó a actualizar el marco internacional al confirmar la pertinencia de este enfoque de liderazgo en escenarios institucionales complejos.

En la investigación titulada *The Impact of Transformational Leadership and Work Environment on Teachers' Performance in Crisis-Affected Educational Settings*, publicada en la revista *Administrative Sciences*, El Achi, Al Maalouf, Barakat y Mawad (2025) analizaron la influencia del liderazgo transformacional y del entorno de trabajo en el desempeño de docentes que laboraban en escuelas situadas en zonas impactadas por crisis. El estudio, de enfoque cuantitativo y con una muestra de 509 docentes, utilizó modelamiento de ecuaciones estructurales mediante SmartPLS para estimar las relaciones entre las variables. Los resultados evidenciaron un efecto positivo y significativo del liderazgo transformacional sobre el desempeño docente, el cual se intensificó en contextos donde el entorno organizacional favorecía el bienestar, la estabilidad y la colaboración. El **estudio concluyó** que, en contextos institucionales complejos, el liderazgo transformacional funcionó como un factor protector que sostuvo la motivación y eficacia docente, siempre que se implementara en articulación con un entorno laboral

estructurado. Este antecedente aportó insumos relevantes para la presente tesis doctoral, al evidenciar la relación entre liderazgo transformacional, clima institucional y desempeño docente, y al reforzar metodológicamente la pertinencia de integrar análisis cuantitativos rigurosos en investigaciones que buscan comprender dinámicas de liderazgo y planificación estratégica en instituciones como el Instituto Tecnológico Tec Ziön.

Estos estudios internacionales evidenciaron que el liderazgo transformacional, cuando se integró con procesos de planificación estratégica, prácticas colaborativas y entornos institucionales favorables, generó impactos positivos en la motivación docente, la innovación pedagógica y el desempeño profesional. Asimismo, mostraron que la efectividad del liderazgo dependió tanto de las competencias del directivo como de la estructura organizativa que respaldó su implementación. Esta evidencia comparada resultó fundamental para comprender los desafíos y posibilidades del liderazgo en el Instituto Tecnológico Tec Ziön, especialmente en lo relacionado con el fortalecimiento del desempeño docente mediante procesos estratégicos y prácticas de acompañamiento transformacional.

2.1.3 Estudios nacionales

En el contexto nacional, la literatura guatemalteca también ha documentado la importancia del liderazgo educativo como eje articulador del clima institucional, el desempeño docente y los procesos de mejora escolar. Los estudios desarrollados en el país han permitido identificar los estilos de liderazgo predominantes, las prácticas pedagógicas asociadas, los retos de la función directiva y las dinámicas organizacionales que influyen en la calidad educativa. Estas investigaciones constituyeron referentes cercanos y pertinentes para comprender cómo se manifiesta el liderazgo en instituciones con características similares al Instituto Tecnológico Tec Ziön, así como para analizar las particularidades de la planificación estratégica en el contexto educativo guatemalteco.

El estudio de Cifuentes de la Cruz (2017), desarrollado en la Universidad Rafael Landívar bajo el título *Liderazgo del docente y disciplina en el aula*, tuvo como **objetivo** determinar la relación entre el liderazgo del docente y la disciplina en el aula. Su metodología, basada en un **enfoque cuantitativo con diseño descriptivo**, incluyó la participación de 26 docentes y 160

estudiantes, empleando observación estructurada, cuestionarios y entrevistas para analizar la dinámica entre liderazgo y comportamiento escolar.

Los resultados mostraron que el estilo democrático predominó en un 80% de los docentes, mientras que el estilo liberal representó el 20%, sin evidencia de estilo autoritario; además, el 90% de las aulas evaluadas reflejó disciplina alta. El coeficiente de Pearson (0.4166) reveló una correlación moderada entre liderazgo docente y disciplina, demostrando que la presencia de liderazgo democrático favoreció ambientes disciplinados. Este estudio aportó a la presente tesis elementos clave para comprender cómo los estilos de liderazgo influyen en la cultura organizacional del aula y reforzó metodológicamente la importancia del enfoque cuantitativo para analizar prácticas docentes en relación con el desempeño y la cultura escolar, elementos esenciales para estudiar el liderazgo transformacional en el Instituto Tecnológico Tec Zión.

Mientras que Cifuentes de la Cruz (2017) centró su análisis en la relación entre liderazgo docente y disciplina en el aula desde un enfoque cuantitativo, el estudio de Arriaza Córdova (2019) amplió esta comprensión al analizar el liderazgo desde una perspectiva cualitativa y formativa, destacando el papel del coaching en la potenciación del liderazgo y del desempeño docente.

El estudio de Arriaza Córdova (2019), titulado *Coaching como estrategia para potenciar el liderazgo docente* y desarrollado en la Universidad del Valle de Guatemala, tuvo como objetivo la propuesta del coaching como estrategia para fortalecer el liderazgo del docente de educación musical y mejorar su desempeño frente al alumnado. La investigación adoptó un enfoque **cualitativo enmarcado en la investigación-acción**, aplicando entrevistas, encuestas y diagnóstico participativo a 23 docentes con amplia experiencia profesional.

Entre los **hallazgos** más relevantes se identificó que el 56% de los participantes se consideraban líderes, el 87% reconoció que la calidad del proceso educativo dependía del liderazgo del docente y el 93% afirmó ejercer algún tipo de liderazgo en sus prácticas pedagógicas. Los estilos predominantes fueron el asertivo (43%), transformacional (31%) y democrático (23%). El estudio concluyó que para desarrollar liderazgo transformacional genuino era necesaria la comunicación asertiva, el modelaje ético, el trabajo colaborativo y la actualización metodológica continua. Este antecedente aportó a la presente tesis una comprensión

profunda del liderazgo como proceso humano, ético y formativo, además de reforzar la pertinencia metodológica del enfoque cualitativo para analizar la influencia del liderazgo en el desempeño docente dentro del contexto del Instituto Tecnológico Tec Zión.

En este sentido, los estudios nacionales mostraron que el liderazgo docente y directivo desempeñó un papel determinante en el clima de aula, en la práctica de valores y en la construcción de culturas organizacionales centradas en el aprendizaje. Tanto la evidencia cuantitativa como la cualitativa coincidieron en señalar la necesidad de fortalecer competencias de liderazgo transformacional, comunicación asertiva, trabajo colaborativo y actualización docente. Estas conclusiones aportaron elementos críticos para analizar el desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión y justificaron la pertinencia de proponer un modelo de liderazgo transformacional articulado con la planificación estratégica como vía para mejorar la calidad educativa institucional.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Categorías centrales del estudio

A. Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico en instituciones educativas se entendió como la capacidad de anticipar escenarios, interpretar tendencias del entorno y diseñar respuestas organizacionales coherentes que orientaran a toda la comunidad escolar. Mintzberg (1994) lo definió como “*un proceso mental complejo que combina intuición, análisis y visión a largo plazo para orientar la acción organizacional*” (p. 62). En esta misma línea, Porter (1998) sostuvo que “la estrategia consiste en realizar actividades diferentes a las de los competidores o en realizarlas de forma distinta” (p. 21), lo que, aplicado al ámbito educativo, implicó que las instituciones innovadoras lograbán diferenciarse en calidad y pertinencia.

Morrissey (1997) resaltó que el desarrollo del pensamiento estratégico fortaleció el liderazgo institucional al fomentar un propósito colectivo, mientras que Castañeda (2011) lo concibió como un proceso reflexivo para resolver problemas complejos y establecer metas claras. Por su parte, Vivas (2016) lo entendió como una actitud proactiva que permitió comprender de manera integral el entorno escolar y anticiparse a los retos, en tanto que Jatar (2015) lo describió

como un hábito que promovió una visión sistémica, crucial para la planificación institucional. De forma complementaria, Morrissey (2012) lo definió como la coordinación de esfuerzos creativos hacia un futuro educativo sostenible.

En años recientes, Habeeb y Eyupoglu (2024) confirmaron que el pensamiento estratégico en educación superior incidió de manera significativa en la sostenibilidad institucional y en el compromiso de los docentes, al convertir la visión institucional en acciones medibles y coherentes (p. 14). En el contexto educativo, el pensamiento estratégico trascendió una visión técnica para convertirse en un proceso profundamente humano, que aportó sentido, cohesión y liderazgo a las escuelas. Su implementación facilitó la adaptación curricular, la toma de decisiones efectivas y la mejora continua, convirtiéndose en una herramienta vital para el fortalecimiento pedagógico y organizacional.

B. Planeación estratégica

La planeación estratégica se concibió como un proceso esencial que permitió a las instituciones educativas orientar sus acciones hacia el cumplimiento de sus objetivos. Kastens (2012) la definió como un procedimiento mediante el cual los líderes proyectaron el futuro institucional y diseñaron las acciones necesarias para alcanzarlo. A diferencia de la simple extrapolación de tendencias, esta planificación supuso prever cambios y reconocer que las decisiones tomadas en el presente incidían directamente en el porvenir de la organización (Hamel Parlad, 2009).

Drucker (1999) sostuvo que “la planeación estratégica constituye un proceso continuo de toma de decisiones sistemáticas, con base en el conocimiento del futuro, que organiza los esfuerzos para implementar acciones en medio de la incertidumbre” (p. 74). Desde otra perspectiva, Porter (2000) planteó que la planeación estratégica favoreció un mejor desempeño institucional en la medida en que se adaptó al entorno externo y transformó la estructura, los procesos internos y la cultura organizacional. Asimismo, Kotler (2004) distinguió tres niveles de planeación, *estratégico*, *táctico* y *operacional*, siendo el primero el más integral y de mayor alcance.

En el ámbito educativo, Chiavenato y Sapiroich (2017) destacaron que la planificación permitió alinear esfuerzos institucionales, enfrentar desafíos y adaptarse a las demandas del cambio social. Este proceso incluyó la formulación de la misión y la visión, el diagnóstico del contexto interno y externo, la identificación de factores de éxito, la definición de objetivos claros y la formalización de estrategias de implementación y evaluación. Cobo (2018, 2019) subrayó que la efectividad de este proceso dependió de que todos los miembros de la comunidad educativa comprendieran y aplicarían los lineamientos estratégicos en su práctica diaria.

El desarrollo estratégico en instituciones educativas implicó etapas como: a) la definición de misión y visión institucional; b) el diagnóstico externo (PESTEL) e interno, que permitió identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; c) la definición de factores críticos de éxito, tales como la calidad docente, la pertinencia curricular y la innovación educativa; d) la formulación de objetivos claros y medibles; e) la elaboración de estrategias alineadas con el diagnóstico; f) la formalización del plan estratégico; y g) la auditoría del desempeño, propuesta por Kaplan y Norton (1996), que resultó esencial para evaluar resultados y ajustar acciones.

En una perspectiva más reciente, Bryson (2018) advirtió que “el verdadero valor de la planeación estratégica no radica únicamente en los documentos que produce, sino en la construcción de consensos que orientan a las organizaciones hacia un futuro deseado ” (p. 112). Este planteamiento resultó especialmente relevante para instituciones educativas, donde la participación del profesorado y de la comunidad representó un factor determinante para la sostenibilidad de los planes estratégicos.

Se reconoció que las políticas y manuales institucionales (Robbins & Coulter, 2012; Northouse, 2018) garantizaron la coherencia en los procesos y decisiones, mientras que herramientas como los flujogramas de operaciones (Davenport, 1993) facilitaron la optimización de procesos clave, matrículas, planificación curricular o evaluación académica. Todos estos elementos contribuyeron a consolidar una gestión estratégica orientada a la calidad y coherente con las expectativas de la sociedad contemporánea.

C. Desarrollo profesional docente

El desarrollo profesional docente se entendió como un proceso continuo de formación, actualización y reflexión que permitió a los educadores mejorar sus competencias y responder a los desafíos del siglo XXI. Según Darling-Hammond (2017), “el aprendizaje profesional efectivo de los docentes debe ser colaborativo, sostenido en el tiempo y conectado con la práctica pedagógica” (p. 84). Esta definición subrayó la necesidad de superar la capacitación puntual o fragmentada y avanzar hacia procesos estructurados con impacto directo en la enseñanza y en la calidad de los aprendizajes.

Ávalos (2019) amplió esta idea al señalar que “el desarrollo profesional implica no sólo la adquisición de nuevas destrezas y conocimientos, sino la transformación de las creencias, actitudes y valores docentes que sustentan la práctica educativa” (p. 57). De este modo, se reconoció que el perfeccionamiento docente no podía reducirse a un enfoque técnico, sino que requería un cambio más profundo que favoreciera la innovación y la mejora pedagógica. Diversos autores coincidieron en que este proceso constituyó un factor decisivo en la calidad educativa. Vaillant y Marcelo (2019) afirmaron que:

El desarrollo profesional de los docentes no puede entenderse únicamente como la asistencia a cursos o talleres, sino como un proceso integral que incluye la investigación de la propia práctica, la reflexión colectiva y la construcción de comunidades de aprendizaje (p. 63).

Esto significó que el perfeccionamiento debía vincularse directamente con el quehacer en el aula y con la capacidad del profesorado para generar innovación pedagógica de manera sostenida.

Darling-Hammond (2021) reforzó esta perspectiva al sostener que:

Los sistemas educativos que alcanzan altos niveles de calidad comparten una característica común: la inversión sostenida en el crecimiento profesional de los docentes, el cual se vincula con objetivos institucionales y se basa en la colaboración, la práctica y la reflexión permanente” (p. 102).

Este hallazgo fue relevante para el presente estudio, ya que situó el desarrollo docente no solo como un beneficio individual, sino como un elemento estratégico para la mejora institucional. Desde un enfoque estratégico, el desarrollo profesional docente no se concibió

como un acto aislado, sino como parte de una planificación institucional coherente con las metas de mejora educativa. Vaillant (2020) y la UNESCO (2021) coincidieron en que los programas más eficaces integraron comunidades de aprendizaje, acompañamiento pedagógico, retroalimentación continua y conexión directa con la realidad del aula. En palabras de la UNESCO (2021), “la formación docente debe estar ligada a contextos reales, sustentada en la cooperación profesional y enfocada en el desarrollo de competencias que promuevan una educación inclusiva y de calidad” (p. 45).

El desarrollo profesional docente se configuró como un proceso clave para garantizar la calidad del desempeño, ya que promovió la actualización continua, fortaleció las competencias, fomentó la motivación y el compromiso, y consolidó a los docentes como agentes de innovación y cambio en sus instituciones.

2.2.2. Herramientas de apoyo a la planificación estratégica

Las herramientas de apoyo a la planificación estratégica representaron instrumentos fundamentales para operacionalizar la estrategia en instituciones educativas. Entre las más destacadas se encontraron la **cadena de valor** y el **cuadro de mando integral**, ambas adaptadas al ámbito escolar para garantizar coherencia entre los objetivos institucionales y las prácticas pedagógicas.

A. Cadena de valor

La cadena de valor, propuesta por Porter (1998), se definió como “un conjunto de actividades que una organización desarrolla para crear valor en sus productos o servicios, desde la concepción hasta la entrega final” (p. 55). Aplicada al ámbito educativo, esta herramienta permitió identificar procesos estratégicos como la enseñanza, la evaluación, la formación docente y la gestión administrativa y alinearlos con la misión institucional.

En investigaciones recientes, Cedeño y Murillo (2025) evidenciaron que la implementación de la cadena de valor en instituciones de educación básica mejoró la eficiencia de los procesos y permitió priorizar acciones pedagógicas clave (p. 1540). Este hallazgo se vinculó con la presente investigación, ya que demostró cómo una herramienta de gestión estratégica podía aplicarse en contextos educativos para elevar la calidad docente.

B. Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard), diseñado por Kaplan y Norton (1992), se definió como un sistema de gestión que traduce la visión y estrategia institucional en objetivos e indicadores medibles en cuatro perspectivas: financiera, procesos internos, aprendizaje y usuarios. Los autores sostuvieron que: El Balanced Scorecard no es únicamente un sistema de medición, sino un marco de gestión que vincula la estrategia a largo plazo con las acciones inmediatas, promoviendo el alineamiento organizacional (p. 91).

En el ámbito educativo, López Rubio (2020) documentó que la aplicación del cuadro de mando integral permitió “integrar objetivos pedagógicos, administrativos y comunitarios en una visión estratégica compartida” (p. 229). Este aporte resultó fundamental para el Instituto Tecnológico Tec Zión, ya que evidenció la posibilidad de utilizar herramientas de gestión empresarial para mejorar la planificación educativa.

En síntesis, la cadena de valor y el cuadro de mando integral se consolidaron como instrumentos de gran relevancia para fortalecer la planificación estratégica en educación. Su aplicación no solo facilitó la toma de decisiones, sino que también promovió el seguimiento y evaluación de los objetivos, contribuyendo directamente a la mejora del desempeño docente y de la calidad institucional.

2.2.3. Tipos de liderazgo

El liderazgo en el ámbito educativo se ha consolidado como un factor determinante en la mejora institucional y en la calidad de los aprendizajes. Entre las perspectivas más relevantes destacan el liderazgo transformacional y el liderazgo pedagógico, enfoques que, aunque diferentes, se complementaron en la movilización del profesorado y en el fortalecimiento de la práctica docente.

A. Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional emergió como una de las teorías más influyentes para explicar cómo los líderes movilizaron a sus equipos hacia objetivos comunes mediante la inspiración y el compromiso. Burns (1978) lo definió como “el proceso en el cual líderes y seguidores se elevan mutuamente a niveles más altos de motivación y moralidad” (p. 20).

Posteriormente, Bass y Avolio (1994) desarrollaron el modelo más reconocido, integrando cuatro componentes esenciales, conocidos como las “Cuatro I’s”: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Este modelo se entendió como la capacidad del líder para motivar, inspirar y transformar a los miembros de una organización, generando cambios significativos en actitudes, comportamientos y resultados institucionales. De acuerdo con Bass y Riggio (2006), “el liderazgo transformacional generó mayor satisfacción, confianza y desempeño en los seguidores al articular una visión clara y al ofrecer un trato personalizado” (p. 42).

En el ámbito educativo, este estilo de liderazgo resultó fundamental para impulsar el compromiso docente, promover prácticas pedagógicas innovadoras y construir una cultura de mejora continua centrada en el aprendizaje. Cada dimensión del modelo explicó el impacto del liderazgo en la práctica escolar:

- **Influencia idealizada (carisma):** los líderes actuaron como referentes éticos y profesionales, modelando conductas coherentes con los valores institucionales, lo que generó confianza, respeto y una fuerte identificación con la misión educativa.
- **Motivación inspiracional:** al transmitir una visión clara y desafiante, movilizaron a docentes y personal hacia metas compartidas, fomentando la excelencia académica y el trabajo colaborativo.
- **Estimulación intelectual:** promovieron el pensamiento crítico, la apertura a nuevas ideas y la autonomía profesional, incentivando la innovación pedagógica frente a los retos escolares.
- **Consideración individualizada:** reconocieron las necesidades de cada miembro del equipo, brindando apoyo personalizado y oportunidades de desarrollo profesional, lo que contribuyó al bienestar docente y a la cohesión institucional.

Investigaciones recientes confirmaron la vigencia de este enfoque. Gao (2024) demostró que el liderazgo transformacional ejerció un efecto significativo en la consolidación de comunidades de aprendizaje profesional, al fortalecer el aprendizaje organizacional, la

responsabilidad compartida y el diálogo reflexivo en escuelas primarias de China (p. 7). De manera complementaria, Román et al. (2025) identificaron:

En un análisis sistemático de experiencias en Ecuador, que las dimensiones de influencia idealizada y motivación inspiracional se asociaron directamente con procesos de innovación pedagógica en contextos rurales, mostrando su potencial transformador en escenarios con limitados recursos (p. 12).

En el marco del presente estudio, estas evidencias respaldaron la pertinencia de analizar el liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica, como una vía para fortalecer el compromiso docente y alinear la gestión escolar con objetivos de calidad y mejora sostenida.

B. Liderazgo pedagógico directivo

El liderazgo pedagógico se consolidó como una práctica directiva orientada a mejorar la calidad educativa mediante la guía, el acompañamiento y la formación continua de los docentes. Según Bolívar (2021), este liderazgo se sustentó en la capacidad del director para generar ambientes de aprendizaje efectivos, fomentar el desarrollo profesional del profesorado y promover la reflexión crítica sobre la práctica pedagógica. En esta misma línea, Murillo (2006) afirmó que “el liderazgo pedagógico situó al director como un agente clave en la promoción del desarrollo docente y la mejora de los aprendizajes” (p. 48).

A diferencia del liderazgo transformacional, que enfatizó la motivación y la innovación en un nivel más amplio, el liderazgo pedagógico se centró específicamente en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Leithwood y Jantzi (2015) y Fullan (2016) destacaron que este enfoque resultó clave para fortalecer la cultura escolar, generar sentido de pertenencia e impulsar la innovación educativa en el aula. Además, prácticas como la retroalimentación formativa, el monitoreo del desempeño y la creación de comunidades de aprendizaje profesional fueron reconocidas como elementos esenciales de este estilo (Darling-Hammond, 2017).

La evidencia empírica también confirmó su impacto. López Ramos (2021), en una tesis doctoral, concluyó que la práctica de liderazgo pedagógico por parte de directores andaluces tuvo un efecto directo en el compromiso docente y en la efectividad del trabajo en el aula (p. 212). De forma similar, Parraguez (2018) subrayó que este liderazgo fortaleció la cultura escolar y

consolidó comunidades de aprendizaje en instituciones de secundaria (p. 26). En América Latina, Saavedra (2018) y Roldán (2014) coincidieron en que el liderazgo pedagógico favoreció entornos de aprendizaje eficaces al incidir directamente en las prácticas docentes y en la innovación metodológica.

En el contexto del Instituto Tecnológico Tec Zión, este enfoque resultó fundamental para alcanzar mejoras sustantivas en el desempeño del profesorado. Su articulación con la planificación estratégica permitió establecer metas claras, diseñar estrategias formativas pertinentes y evaluar de forma continua los avances institucionales. De esta manera, liderazgo transformacional y liderazgo pedagógico se comprendieron como enfoques complementarios: el primero movilizó al cuerpo docente mediante inspiración y visión estratégica; el segundo consolidó el acompañamiento pedagógico y la práctica en el aula, asegurando la motivación del profesorado y la calidad de los aprendizajes.

2.2.4. Plan de acción del docente desde el liderazgo pedagógico

A. Liderazgo docente en la práctica pedagógica

El liderazgo pedagógico se concibió como un conjunto organizado de estrategias y actividades planificadas que tuvieron como finalidad mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, promoviendo el desarrollo de competencias en los estudiantes y fortaleciendo el rol del docente como líder educativo (Cortez, 2018). Este enfoque consideró que los docentes no solo impartieron conocimientos, sino que también lideraron el cambio pedagógico en el aula mediante prácticas innovadoras y colaborativas. En este sentido, Bolívar (2015) afirmó que “el docente líder es aquel que reflexiona sobre su práctica, promueve el aprendizaje colaborativo y ejerce influencia en su comunidad educativa” (p. 77). Esta visión situó al profesorado en el centro del cambio educativo, reconociéndolo como protagonista del liderazgo pedagógico y como actor fundamental en la construcción de una cultura de mejora continua.

Los directores escolares también desempeñaron un papel clave al crear condiciones de trabajo adecuadas, proveer recursos pertinentes y motivar al profesorado para alcanzar altos estándares de calidad (Villegas, 2018). A la vez, las estrategias docentes incluyeron la implementación de metodologías innovadoras, tales como el aprendizaje basado en proyectos, el

aula invertida y la integración de tecnologías digitales, que ampliaron las oportunidades de aprendizaje significativo en el aula.

El liderazgo pedagógico se manifestó en diversas dimensiones: (1) el planeamiento estratégico, que permitió establecer una visión compartida; (2) la capacidad de movilizar e influir en otros sin coerción; (3) la comunicación efectiva, promotora de un clima de aprendizaje positivo; y (4) la gestión curricular centrada en la mejora continua (Romero, 2016). De manera complementaria, Cedeño y Murillo (2025) propusieron un plan de acción progresivo en el cual los docentes asumieron responsabilidades de liderazgo a través de la creación de comunidades de aprendizaje y la evaluación conjunta de resultados (p. 155).

En este marco, el desempeño docente se entendió como un factor esencial de la calidad educativa, determinado por la formación inicial, la planificación de clases, el uso de metodologías efectivas, la evaluación y la reflexión sobre la práctica (Ramos & Rueda, 2020). Dicho desempeño incluyó actividades antes, durante y después del acto didáctico, como la planeación, la impartición de contenidos, la revisión de tareas y la evaluación de los aprendizajes. Sus dimensiones abarcaron el dominio disciplinar, los aspectos didácticos, el pensamiento pedagógico, la motivación, la autoeficacia y la responsabilidad profesional, todas ellas orientadas a una función docente integral basada en principios éticos, científicos y humanistas.

2.2.5. Importancia del desempeño docente y la calidad educativa

A. Desempeño docente

El desempeño docente se entendió como el conjunto de competencias, actitudes y prácticas que los profesores demostraron en el ejercicio de su labor y que impactaron directamente en el aprendizaje de los estudiantes. De acuerdo con Camacho Marín (2024), “la calidad del desempeño docente se reflejó en la capacidad de planificar, enseñar, evaluar y generar ambientes de aprendizaje inclusivos” (p. 65).

Este desempeño fue objeto de evaluación constante en los sistemas educativos, dada su influencia determinante en la calidad de la enseñanza. Darling-Hammond (2017) señaló que “no hay política educativa que pueda superar la importancia del desempeño docente, pues es el factor

escolar más influyente en el logro académico de los estudiantes” (p. 90). Así, se reconoció que la efectividad del profesorado constituye la variable escolar con mayor impacto en los aprendizajes.

Por su parte, González Such y Subaldo Suizo (2015) afirmaron que “las experiencias positivas del profesorado en el ejercicio de la docencia produjeron satisfacción y conllevaron el desarrollo y la realización personal y profesional, que tuvieron gran influencia en la enseñanza y el aprendizaje del alumnado” (p. 92). Este hallazgo evidenció que el desempeño docente no solo impactó en los aprendizajes académicos, sino también en la motivación y en la consolidación de la identidad profesional del profesorado.

En este marco, el liderazgo pedagógico ejercido tanto por autoridades educativas como por los propios docentes se volvió esencial para alcanzar estándares de excelencia, consolidar culturas escolares colaborativas y formar líderes capaces de responder a los complejos desafíos sociales actuales. De esta manera, el desempeño docente se configuró como un indicador del quehacer profesional y, al mismo tiempo, como un reflejo del compromiso institucional con la excelencia académica.

B. Indicadores de calidad del desempeño docente

Para comprender de manera integral el desempeño docente, resultó necesario identificar indicadores que permitieran evaluarlo y monitorearlo en la práctica. Estos parámetros ofrecieron un marco de referencia claro para valorar la efectividad de la labor docente y orientar acciones de mejora continua.

- **Competencia pedagógica:** entendida como la habilidad del docente para diseñar e implementar estrategias de enseñanza efectivas que promuevan aprendizajes significativos. Según Shulman (2010), esta competencia no solo se limitó al dominio del contenido disciplinar, sino que también implicó la capacidad de adaptarse a las necesidades individuales de los estudiantes y fomentar un entorno inclusivo.
- **Innovación educativa:** vinculada a la capacidad del profesorado para integrar tecnologías y metodologías innovadoras en el aula. Kozma (2013) sostuvo que este aspecto es fundamental para mejorar la calidad de la enseñanza y preparar a los estudiantes frente a los retos de la sociedad del conocimiento.

- **Colaboración y trabajo en equipo:** referida a la disposición del profesorado para compartir experiencias y generar comunidades de aprendizaje. Hargreaves (1994) destacó que el trabajo colaborativo fortalece la cohesión institucional y facilita la implementación de estrategias educativas efectivas.
- **Satisfacción estudiantil:** asociada a la percepción de los estudiantes sobre la calidad de la enseñanza. De acuerdo con Marsh (1987), este indicador constituye una medida válida de la efectividad del desempeño docente, ya que refleja directamente el impacto de las prácticas pedagógicas en el aula.

Estos indicadores aportaron criterios objetivos y prácticos para analizar la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión, así como su articulación con el liderazgo transformacional y la planificación estratégica como ejes de mejora institucional.

C. Cultura organizacional

Entendida como el conjunto de valores, creencias y normas que rigen la institución (Schein, 2010; Hofstede, 2011), la cultura organizacional influyó en la implementación del liderazgo transformacional. En el Instituto Tecnológico Tec Zión, una cultura institucional centrada en el aprendizaje y la innovación potenció el compromiso docente y mejoró la calidad educativa (Delgado, 2019).

Por su parte, el clima organizacional, concebido como la percepción del entorno laboral (Koys & Decotiis, 1991), también incidió en la motivación y en el desempeño docente. La literatura demostró que un clima positivo, favorecido por el liderazgo transformacional, aumentó la eficacia colectiva y la satisfacción laboral (Bazalar, 2019; Rugel-Sono et al., 2023). Este tipo de liderazgo impulsó la confianza, la cohesión grupal y la adaptación curricular, facilitando el logro de los objetivos estratégicos.

En consecuencia, tanto la cultura como el clima organizacional se integraron en la planificación estratégica institucional. Evaluar, fortalecer y alinear estos componentes con las metas del liderazgo transformacional permitió que el Instituto Tecnológico Tec Zión avanzara hacia una comunidad educativa resiliente, colaborativa y orientada a la mejora continua. De esta

forma, se reforzó el impacto positivo en el desempeño docente y en la formación integral de los estudiantes.

2.3. Marco conceptual

El marco conceptual constituyó una guía esencial para delimitar y precisar los significados de las categorías centrales del estudio. Su propósito fue aclarar los conceptos clave vinculados al liderazgo transformacional, la planificación estratégica y el desempeño docente, de modo que se establecieran bases conceptuales claras y coherentes para el análisis. Al definir con rigurosidad cada término, se garantizó la comprensión del fenómeno investigado y se facilitó la articulación entre los objetivos planteados, las variables y los instrumentos de investigación.

2.3.1. Variable independiente (1): Liderazgo educativo transformacional

El liderazgo educativo transformacional se entendió como un estilo de dirección en el que los líderes escolares motivaron, inspiraron y acompañaron al profesorado mediante una visión compartida, fomentando la innovación pedagógica y el compromiso institucional. Burns (1978) lo definió como un proceso que eleva la motivación y la moralidad de líderes y seguidores, mientras que Bass y Avolio (1990) lo estructuraron en torno a la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Investigaciones recientes confirmaron que este liderazgo, aplicado en el ámbito educativo, fortaleció las comunidades de aprendizaje y mejoró el desempeño docente al consolidar culturas escolares colaborativas y orientadas a la calidad (Gao, 2024; Román, Villanueva & Cárdenas, 2025).

A. Dimensiones e indicadores de la variable (1)

D1. Influencia inspiradora: Se entendió como la capacidad del líder para transmitir una visión clara y compartida que inspire a los docentes, generando entusiasmo, compromiso y sentido de pertenencia institucional.

- **Indicador. Visión compartida e influencia inspiradora:** Habilidad de las autoridades para comunicar objetivos claros que movilicen a la comunidad educativa.

- **Indicador. Reconocimiento institucional:** Acciones de valoración pública (verbal, escrita o simbólica) que refuercen la motivación y el compromiso del profesorado.

D2. Estimulación intelectual: Se entendió como la capacidad del líder para promover oportunidades de aprendizaje y formación continua que impulsaron la innovación pedagógica y el desarrollo profesional docente.

- **Indicador. Acceso a procesos formativos de alto desempeño docente:** Participación en programas, capacitaciones o proyectos que fortalecieron las competencias pedagógicas y la práctica en el aula.

D3. Consideración individualizada: Se concibió como la atención personalizada del líder hacia las necesidades y fortalezas de cada docente, fomentando un clima de respeto, apoyo y crecimiento profesional.

- **Indicador. Comunicación abierta:** Canales efectivos y cercanos entre autoridades y docentes para expresar inquietudes, sugerencias y propuestas.
- **Indicador. Retroalimentación personalizada:** Procesos de orientación y evaluación personalizada que reforzaron la práctica pedagógica y el desempeño docente.

2.3.2. Variable Independiente (2): Planificación estratégica institucional

Se entendió como el proceso sistemático mediante el cual la institución organizó, documentó y evaluó sus objetivos, políticas y estrategias, asegurando la coherencia entre la misión, visión y las acciones pedagógicas y administrativas. Según Chiavenato y Sapiro (2017), la planificación estratégica es esencial para enfrentar los retos del entorno educativo, como la globalización, el avance tecnológico y las demandas cambiantes de la sociedad.

B. Dimensiones e indicadores de la variable independiente (2)

D4. Documentación institucional: Se refirió a la existencia, disponibilidad y aplicación de los documentos estratégicos que orientaron la gestión educativa, garantizando que las acciones institucionales estuvieran alineadas con la misión, visión y objetivos organizacionales.

- **Indicador. Disponibilidad y uso de documentos estratégicos institucionales:**
Valoró el acceso de los docentes a manuales, planes estratégicos, reglamentos y políticas institucionales, así como la frecuencia y pertinencia de su utilización en los procesos pedagógicos y administrativos.

D5. Formación institucional: Se entendió como el conjunto de programas, capacitaciones y procesos formativos promovidos por la institución para fortalecer las competencias profesionales del personal y consolidar una cultura de mejora continua.

- **Indicador. Programas de procesos de formación institucional:** Midió la participación de los docentes en talleres, cursos y actividades de formación organizados por la institución, orientados al desarrollo profesional y a la alineación con los objetivos estratégicos.

D6. Apropriación de los elementos estratégicos institucionales: Se concibió como el grado en que los miembros de la comunidad educativa asumieron y practicaron los valores, la misión y la visión de la institución, reflejando compromiso e identificación con su filosofía.

- **Indicador. Identidad institucional:** Evaluó el nivel de identificación de los docentes con los principios, valores y metas institucionales, expresado en su sentido de pertenencia, compromiso y coherencia en la práctica pedagógica.

2.3.3. Variable dependiente (1): Calidad del desempeño docente

La calidad del desempeño docente se entendió como el conjunto de competencias, prácticas pedagógicas y actitudes demostradas por los profesores en su labor, que incidieron directamente en el aprendizaje de los estudiantes y en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Este desempeño integró la aplicación del modelo educativo, la planificación pedagógica y la evaluación de aprendizajes, constituyéndose en un eje clave para asegurar la calidad educativa.

C. Dimensiones e indicadores de la variable dependiente (1)

D1. Aplicación del modelo educativo: Se refirió al uso pedagógico del modelo educativo institucional en la práctica docente, garantizando coherencia con los principios, valores y objetivos del centro educativo.

- **Indicador. Uso pedagógico del modelo educativo establecido:** Se refirió al grado en que los docentes aplicaron en su práctica diaria los principios, enfoques y lineamientos del modelo educativo institucional, garantizando coherencia entre la enseñanza y los objetivos formativos.

D2. Planificación pedagógica detallada: Consistió en la organización de la enseñanza mediante una planificación estructurada y coherente, alineada al syllabus institucional y a los objetivos curriculares.

- **Indicador. Organización de la enseñanza según el syllabus institucional:** Se entendió como la capacidad del docente para planificar y organizar las actividades de enseñanza de manera estructurada, alineadas al syllabus institucional, con el fin de asegurar continuidad y pertinencia en el proceso formativo.

D3. Evaluación de aprendizajes: Se entendió como el proceso sistemático de valoración del aprendizaje de los estudiantes, realizado de manera coherente con los contenidos y orientado a la mejora continua del proceso formativo.

- **Indicador. Evaluación coherente con los contenidos y orientada a la mejora del aprendizaje:** Se concibió como el proceso mediante el cual el docente valoró el aprendizaje de los estudiantes en correspondencia con los contenidos desarrollados, utilizando la evaluación como una herramienta para retroalimentar y fortalecer la calidad del aprendizaje.

2.4. Marco contextual

El presente estudio se desarrolla en el Instituto Tecnológico Intercontinental Tec Zión, ubicado en el Kilómetro 187.5 de la Carretera Interamericana, Cantón Xecanchavox, Villas de Monte Sión, Municipio de San Cristóbal Totonicapán, Departamento de Totonicapán, Guatemala (véase Figura No. 1). Fundado el 17 de octubre de 2011 mediante resolución del Ministerio de Educación No. UAC.015-2011, el instituto nació con la misión de ofrecer oportunidades educativas a jóvenes destacados de comunidades rurales del sur occidente y nororiente del país. Desde sus inicios, se ha consolidado como un referente en la región, tanto por su modelo educativo innovador como por la diversidad cultural que caracteriza a su población estudiantil.

Figura 2.

Ubicación Geográfica del Instituto Tecnológico Tec Zión



Fuente. Google.map

El Instituto imparte actualmente los niveles de educación básica y diversificada. En este último, ofrece carreras con salida laboral de dos y tres años, entre las que se incluyen

bachilleratos en enfermería y medicina alternativa, así como programas de doble titulación con fuerte orientación técnica, científica y trilingüe, tales como Perito Contador Bilingüe Español–Inglés con énfasis en emprendimiento, Perito en Electrónica y dispositivos móviles con énfasis en desarrollo de software, y Bachiller Industrial y Perito en mecánica automotriz. Su organización académica responde a la demanda social y laboral de la región, buscando formar estudiantes competentes y con visión de futuro. En promedio, la institución atiende a 550 estudiantes al año en tres jornadas matutina, vespertina y doble jornada lo que refleja su capacidad de adaptación a las necesidades de la población.

La vida institucional se sostiene gracias al compromiso de un cuerpo docente compuesto por 22 profesores de tiempo completo y un equipo directivo que integra a la dirección general, coordinación académica, dirección de desarrollo institucional, administración contable y áreas de apoyo al estudiante. En sus orígenes, el Instituto contó con un Consejo de Calidad Académica, además de nueve comisiones de trabajo orientadas a la evaluación, deportes, cultura, lectura, escritura, disciplina y seguridad; sin embargo, actualmente estas estructuras no funcionan de manera efectiva, lo que refleja las dificultades de la institución para sostener procesos de mejora continua en el largo plazo.

Desde la perspectiva estratégica, la institución ha definido su visión, misión y valores no negociables. Su visión apunta a convertirse en modelo de transformación espiritual y académica de jóvenes de bajos ingresos, promoviendo su desarrollo integral a través de la investigación, el pensamiento crítico, la disciplina y el servicio. Su misión busca formar líderes transformacionales y emprendedores sociales capaces de incidir en la realidad espiritual, educativa, política, socioeconómica y ambiental del país. Por su parte, los valores institucionales incluyen la fe, el servicio, la excelencia, el respeto, la integridad, el trabajo en equipo y la responsabilidad social. Sin embargo, las autoridades han reconocido una brecha significativa entre el discurso estratégico y la práctica cotidiana, pues estos principios aún no han sido apropiados plenamente por docentes y administrativos, lo que limita su impacto en la vida escolar.

La institución cuenta con algunos documentos de gestión como el Plan Educativo Institucional (PEI), el Plan Operativo Anual (POA) y el Manual de Políticas, Procedimientos, Funciones y Código de Honor. No obstante, se evidencian vacíos importantes: el PEI no ha sido actualizado en los últimos cinco años, el POA responde más a exigencias administrativas que a

una visión estratégica integral, y el manual, aunque establece lineamientos claros en materia de disciplina, admisión y evaluación, no termina de articular las funciones del personal con los objetivos institucionales. En consecuencia, el Instituto carece de una planificación estratégica completa y sistematizada que articule metas a corto, mediano y largo plazo.

Este panorama institucional se inscribe en un contexto social y económico complejo. Totonicapán es uno de los departamentos con mayores niveles de pobreza en Guatemala: el 71 % de su población vive en condiciones de pobreza y un 20 % en pobreza extrema. Sólo el 28.1 % logra superar la línea de pobreza, mientras que el índice de desarrollo humano departamental se sitúa en 0.526, considerado bajo. La población es predominantemente indígena (95 % maya k'iche'), lo que resalta la riqueza cultural y lingüística de la región, pero también plantea desafíos para la inclusión educativa. La migración internacional, principalmente hacia Estados Unidos, constituye otro rasgo característico: más del 90 % de los migrantes del departamento tienen como destino ese país, lo que genera dependencia de remesas y afecta la continuidad educativa de muchos jóvenes.

En el plano educativo, Totonicapán presenta una de las tasas más bajas de cobertura escolar en Guatemala: apenas el 53 % en el nivel básico y un 15.2 % en el diversificado. La deserción es alarmante, alcanzando el 7.2 % en básico y 3.7 % en diversificado, lo que evidencia la fragilidad del sistema educativo local. En este contexto, la matrícula del Instituto Tec Zión adquiere un valor significativo, pues atiende a estudiantes que provienen en un 95 % de áreas rurales de Totonicapán, Sololá, Quiché, Quetzaltenango, Huehuetenango y San Marcos, y en un 99 % son hablantes de idiomas mayas. Este perfil estudiantil, marcado por la diversidad cultural y las limitaciones económicas, genera la necesidad de un enfoque pedagógico sensible, innovador y transformacional.

De esta forma, el Instituto Tecnológico Tec Zión no es ajeno a los desafíos que enfrenta el sistema educativo guatemalteco: escasa inversión pública, desigualdades sociales y necesidad de innovación pedagógica. La ausencia de una planificación estratégica integral y la falta de apropiación institucional de la misión y valores constituyen retos que limitan su consolidación como modelo educativo. Sin embargo, también existen oportunidades claras: la riqueza cultural de su estudiantado, el compromiso de su personal y la visión de formar líderes transformacionales. La presente investigación cobra relevancia en este escenario, pues busca

comprender cómo el liderazgo educativo transformacional y la planificación estratégica pueden incidir en la calidad del desempeño docente, contribuyendo así a la mejora del aprendizaje, la innovación pedagógica y la gestión institucional en un contexto multicultural y vulnerable, pero con un enorme potencial de desarrollo.

2.5. Marco legal y normativo

A nivel global, el liderazgo escolar se había consolidado como una prioridad dentro de los programas de política educativa. La OCDE reconoció que un liderazgo escolar eficaz fue indispensable para incrementar tanto la eficiencia como la equidad en los sistemas educativos. Informes como el TALIS (2008, 2013) analizaron la relevancia del liderazgo centrado en el aprendizaje de los estudiantes, de los docentes y del propio centro educativo, destacando que este enfoque incidió directamente en la motivación y las capacidades del profesorado, así como en el clima y ambiente institucional. Este planteamiento se consideró fundamental para el desarrollo humano, al mejorar los procesos comunicativos y generar cambios sociales y económicos.

La UNESCO desempeñó un papel protagónico en la definición de lineamientos internacionales. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en su ODS 4, estableció el compromiso de garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, promoviendo oportunidades de aprendizaje a lo largo de toda la vida. Para su implementación efectiva, este organismo señaló la necesidad de un liderazgo educativo transformacional. El Marco de Acción Educación 2030 reforzó esta orientación, al señalar la importancia del liderazgo escolar para transformar los sistemas educativos y mejorar la calidad de los aprendizajes. Asimismo, el informe *Replantear la Educación: ¿Hacia un bien común mundial?* (2015) resaltó la urgencia de un liderazgo innovador y adaptable, capaz de responder a los desafíos sociales, culturales y tecnológicos del siglo XXI.

Por su parte, la OCDE también realizó aportes significativos mediante iniciativas como el proyecto *Improving School Leadership* (2008), que identificó cuatro ejes para fortalecer este ámbito: redefinir las responsabilidades del liderazgo escolar, distribuir el liderazgo, desarrollar habilidades efectivas y hacer de esta labor una profesión atractiva. De manera complementaria, el informe TALIS sirvió como herramienta de diagnóstico internacional, evaluando cómo los liderazgos influían en la enseñanza, el aprendizaje y la organización de los centros educativos.

El Banco Mundial impulsó proyectos orientados a países en desarrollo a través de la iniciativa SABER (Enfoque Sistémico para Mejores Resultados Educativos), que proporcionó herramientas para evaluar y fortalecer los sistemas de liderazgo escolar en contextos diversos. De igual forma, la Unión Europea estableció lineamientos relevantes como el Marco Europeo para la Competencia Digital de los Educadores (DigCompEdu), que definió las competencias necesarias para líderes y docentes en la era digital. Programas como Erasmus financiaron proyectos de cooperación internacional que incluyeron la promoción del liderazgo educativo y la planificación estratégica en instituciones escolares.

A nivel regional, en América Latina, distintas organizaciones desarrollaron aportes que buscaban consolidar políticas de liderazgo transformacional. La UNESCO-OREALC (2014) publicó el informe *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: Un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de la región*, que ofreció un panorama comparativo sobre prácticas y políticas en varios países, identificando fortalezas y limitaciones. La Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), mediante el programa *Metas Educativas 2021*, enfatizó el papel del liderazgo en la mejora de la calidad y la equidad educativa. A su vez, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) destinó recursos para investigaciones y programas orientados a consolidar liderazgos escolares capaces de enfrentar las desigualdades sociales y mejorar la gestión institucional.

En el caso de Guatemala, el marco legal y normativo se fundamentó en distintos instrumentos. La Constitución Política de la República (1985) estableció en los artículos 71 al 81 el derecho a la educación y las obligaciones del Estado. De manera particular, el artículo 71 reconoció que la educación constituía un derecho inherente a la persona humana y una obligación del Estado.

La Ley de Educación Nacional (Decreto 12-91) reguló el sistema educativo, enfatizando principios como el respeto a la dignidad de la persona, el rol protagónico del educando y la orientación hacia el desarrollo humano. El artículo 37 de dicha ley estipuló que los directores tenían la responsabilidad de planificar, organizar, coordinar, supervisar y evaluar de forma eficiente las actividades de los centros educativos, funciones estrechamente ligadas al liderazgo escolar.

Los Acuerdos de Paz de 1996 constituyeron otro referente, al incluir compromisos en materia de educación. En especial, el *Acuerdo sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas* y el *Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria* promovieron la profesionalización docente, la transformación curricular, la educación bilingüe e intercultural y el fortalecimiento de programas de cobertura.

En tiempos más recientes, el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Educación 2020-2024 se convirtió en un marco de acción clave. Este plan, alineado con la Política General de Gobierno y el Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032, incluyó líneas estratégicas como la ampliación de cobertura, la mejora de la calidad, la incorporación de innovación tecnológica, la atención a la diversidad (educación bilingüe e intercultural, discapacidad y género), la gestión por resultados y el fortalecimiento de la formación docente.

A esto se sumaron las Políticas Educativas (2011), que establecieron lineamientos para asegurar la calidad educativa, garantizar la equidad, impulsar la descentralización, reforzar la formación del recurso humano y consolidar modelos de gestión efectivos y transparentes. En el ámbito más específico, el Acuerdo Ministerial No. 381-2010 otorgó a los directores la facultad de adaptar los modelos pedagógicos según las necesidades de sus comunidades educativas, siempre en coordinación con el personal docente.

El marco normativo guatemalteco también incorporó la Ley de Tecnologías de la Información y la Comunicación, que promovió el acceso, uso y conectividad de las TIC en la educación. Esta ley garantizó el derecho a la comunicación y la información, favoreciendo la integración tecnológica en el proceso de enseñanza-aprendizaje, especialmente a través de programas de educación a distancia y virtual. No obstante, se reconoció que persistían limitaciones en áreas rurales, donde la conectividad era escasa en niveles iniciales y primarios.

En resumen, tanto en el plano global como en el regional y nacional, el marco legal y normativo coincidió en reconocer la importancia del liderazgo educativo transformacional y de la planificación estratégica como pilares para elevar la calidad del desempeño docente. En el caso de Guatemala, la articulación de las políticas nacionales con las directrices internacionales mostró la necesidad de cerrar la brecha entre teoría y práctica, desafío que resultó central para la investigación desarrollada en el Instituto Tecnológico Tec Zión.

Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de la investigación

El diseño metodológico de la investigación se estructuró bajo un enfoque mixto de tipo explicativo secuencial, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para analizar la relación entre el liderazgo educativo transformacional, la planificación estratégica y la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión. Este diseño permitió integrar el análisis estadístico de variables con la exploración cualitativa de percepciones y contextos institucionales. Como afirman Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2014), “el diseño de investigación es el plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el menor costo posible, asegurando precisión y validez en los resultados” (p. 147), lo que respaldó la elección de un esquema estructurado y riguroso.

La investigación adoptó un diseño no experimental y transversal, adecuado para examinar el fenómeno en su estado natural sin manipulación de variables. La triangulación convergente fortaleció la validez de los hallazgos mediante la integración de distintas técnicas de recolección de datos, que incluyeron encuestas, entrevistas semiestructuradas, observaciones y análisis documental de informes institucionales de los últimos tres años. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el enfoque mixto favoreció una comprensión holística del fenómeno, al articular la precisión cuantitativa con la riqueza interpretativa de los datos cualitativos.

3.1. Cuadro operacionalización de variables

La operacionalización de variables constituyó un eje metodológico central, pues permitió transformar conceptos abstractos en dimensiones e indicadores concretos, observables y medibles en el contexto empírico. Este procedimiento facilitó la articulación entre el marco teórico y el trabajo de campo, al traducir constructos complejos en categorías que guiaron tanto la recolección como el análisis de los datos. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), “la operacionalización consiste en definir con claridad cómo se va a medir una variable, identificando sus dimensiones e indicadores, a fin de garantizar la validez del instrumento y la coherencia del estudio” (p.115). En este sentido, cada variable del estudio se desagregó en dimensiones que captaron los componentes esenciales del fenómeno investigado, expresándose posteriormente en indicadores específicos que orientaron la obtención sistemática de

información. Este proceso fortaleció la validez interna y externa, además de la replicabilidad de los resultados, aspectos indispensables para la rigurosidad del trabajo científico. En coherencia con lo anterior, en la tabla 3, se presenta la operacionalización de variables vinculada al estudio sobre el liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica y su orientación hacia la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión.

Tabla 3.*Operacionalización de variable*

Tema: Modelo de liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica orientado a la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión, San Cristóbal Totonicapán Guatemala, periodo 2023 al 2025						
Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables estudiadas	Dimensiones	Indicadores
¿Cómo se puede mejorar la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión, en San Cristobal Totonicapán,Guatemala durante el período 2023–2025?	Proponer un modelo de liderazgo educativo transformacional articulado con la planificación estratégica, orientado al fortalecimiento del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión, San Cristóbal Totonicapán, Guatemala, durante el período 2023–2025.	Obj 1 Diagnosticar la situación actual del desempeño de los docentes.	La propuesta de un modelo de liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica promueve vías emergentes para el mejoramiento de la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión.	Variable independiente Liderazgo educativo transformacional (VI 2)	Influencia inspiradora	Visión compartida y liderazgo inspirador Reconocimiento Institucional
		Obj 2 Examinar el nivel de alineación con las políticas estratégicas institucionales.			Estimulación temprana	Acceso a procesos formativos de alto desempeño docente
					Consideración individualizada	Comunicación abierta Retroalimentación
				Obj 3 Analizar la calidad del desempeño docente en sus dimensiones pedagógicas, desde la percepción estudiantil.	Planificación Estratégica Institucional (VI 2)	Documentación Institucional
		Formación Institucional				Programas de procesos de formación institucional
		Apropiación de los elementos estratégicos				Identidad Institucional
		Obj 4 Diseñar el modelo de liderazgo educativo transformacional a partir de un proceso de validación por expertos mediante el método Delphi.		Variable dependiente Calidad del desempeño docente (VD 1)	Aplicación del modelo educativo	Uso pedagógico del modelo educativo establecido
					Planificación pedagógica detallada.	Organización de la enseñanza según el syllabus institucional
					Evaluación de aprendizajes.	Evaluación coherente con los contenidos y orientada a la mejora del aprendizaje

Fuente. Elaboración propia

Matriz de congruencia

La matriz de congruencia, en el contexto de una investigación científica, constituyó una herramienta fundamental para garantizar la coherencia lógica entre los elementos clave del estudio. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), “la matriz de congruencia permite establecer correspondencia entre los componentes del estudio, desde la formulación del problema hasta los instrumentos de medición” (p. 119). En este sentido, su propósito fue vincular de forma clara y estructurada el tema de investigación con la pregunta central, los objetivos generales y específicos, las hipótesis, variables, dimensiones e indicadores. Esta herramienta permitió visualizar cómo cada componente metodológico se articuló para dar respuesta a la problemática planteada, asegurando la validez interna del estudio y facilitando tanto el diseño de los instrumentos como la interpretación de los resultados. En el presente trabajo, la matriz de congruencia (**véase anexo 6**) actuó como un eje organizador que garantizó que cada fase del proceso investigativo respondiera de manera directa a los objetivos propuestos sobre el liderazgo educativo transformacional y su relación con la planificación estratégica y el desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión.

3.2. Diseño metodológico

La definición del enfoque, diseño y tipo de investigación partió del reconocimiento de que el fenómeno estudiado exigía un abordaje metodológico capaz de integrar múltiples niveles de análisis. Desde esta perspectiva, se asumió que la interacción entre liderazgo transformacional, planificación estratégica y desempeño docente constituía un proceso complejo y multidimensional que no podía ser comprendido adecuadamente mediante un único paradigma metodológico. Tal como habían planteado Johnson, Onwuegbuzie y Turner (2007), los estudios educativos con estructuras causales no lineales requerían la incorporación de métodos mixtos para ampliar el alcance explicativo y fortalecer la inferencia científica. Bajo esta premisa, el diseño metodológico se orientó a combinar estrategias cuantitativas y cualitativas con el propósito de capturar tanto los patrones observables del comportamiento institucional como las percepciones, prácticas y significados que emergieron de los actores educativos.

Asimismo, la selección de este enfoque se sustentó en la postura de Greene (2007), quien afirmó que la integración metodológica permitía obtener una comprensión más sólida de los fenómenos sociales al articular evidencia numérica con interpretaciones contextualizadas. En consecuencia, el estudio se estructuró con base en criterios de complementariedad, triangulación y expansión analítica, garantizando que cada técnica aportara elementos diferenciados y coherentes para la comprensión integral del objeto de estudio. Desde esta lógica, el presente apartado expuso las decisiones metodológicas adoptadas y justificó su pertinencia en relación con la naturaleza del problema investigado y los objetivos planteados.

3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis

A. Enfoque de investigación

El estudio “Liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica orientado a la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión” se desarrolló bajo un enfoque mixto secuencial, seleccionado por la naturaleza compleja del fenómeno investigado y la necesidad de integrar información objetiva y subjetiva en un mismo proceso metodológico. Este enfoque permitió combinar la dimensión cuantitativa, orientada a medir y analizar relaciones entre las variables mediante encuestas estructuradas con escala Likert y técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales; con la dimensión cualitativa, dirigida a explorar en profundidad las percepciones, experiencias y prácticas institucionales a través de entrevistas semiestructuradas, observaciones y análisis documental.

La complementariedad entre ambas dimensiones garantizó una comprensión más amplia y rigurosa del objeto de estudio, ya que la primera aportó datos objetivos y comparables, mientras que la segunda ofreció un análisis contextual y explicativo. Según Creswell y Creswell (2018), la elección del enfoque depende de la naturaleza del problema, los objetivos y el público al cual se dirige el estudio, de modo que la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos resultó pertinente para abordar el liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica y su incidencia en la calidad del desempeño docente.

En este marco, el enfoque mixto se aplicó de manera *explicativa secuencial*: inicialmente se analizaron los resultados cuantitativos para identificar patrones y correlaciones entre las variables; posteriormente, se incorporaron los hallazgos cualitativos con el propósito de interpretar y profundizar en las dinámicas institucionales que explicaron dichas relaciones. Tal como afirman Creswell y Plano (2018), este tipo de integración fortalece la validez interna y externa de los resultados, al contrastar mediciones estadísticas con narrativas y evidencias contextuales.

B. Diseño de investigación

El presente estudio se desarrolló bajo un diseño de métodos mixtos explicativo secuencial, el cual orientó el proceso de recolección, análisis e integración de los datos en dos fases complementarias. En una primera fase cuantitativa, se recolectó información mediante encuestas estructuradas para describir y analizar la relación entre el liderazgo educativo transformacional, la planificación estratégica y la calidad del desempeño docente; posteriormente, en una segunda fase cualitativa, se profundizó mediante entrevistas semiestructuradas, observación y análisis documental, con el propósito de explicar e interpretar los patrones identificados en los resultados cuantitativos, fortaleciendo la comprensión contextual del fenómeno.

Dentro de este diseño mixto, la fase cuantitativa se sustentó en un diseño no experimental de tipo transeccional (o transversal), debido a que las variables no fueron manipuladas y los datos se recolectaron en un solo momento con fines descriptivos y correlacionales. Según Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2014), “el diseño de investigación es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación; determina cómo se va a recolectar y analizar la información” (p. 147). Asimismo, la elección del diseño no experimental se justificó en que los hechos y fenómenos ya habían ocurrido, por lo que el investigador únicamente observó y analizó las relaciones presentes; de acuerdo con Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2014), “el diseño no experimental se utiliza cuando no es posible controlar deliberadamente las variables independientes, debido a que ya ocurrieron los hechos o fenómenos, y el investigador solo observa” (p. 151). Este abordaje permitió obtener una visión analítica del funcionamiento institucional durante el periodo 2023-2025, aportando insumos para la formulación de propuestas de mejora orientadas a la calidad del desempeño docente. En coherencia, Pereira Pérez (2011) destacó que este tipo de diseño resultó idóneo para

estudios correlacionales en el ámbito educativo, ya que facilitó la observación de relaciones entre variables en un momento determinado sin alterar su desarrollo natural.

C. Tipo de investigación

El presente estudio se clasificó como propositivo y de campo, ya que tuvo como propósito plantear soluciones concretas para mejorar el desempeño docente mediante la formulación de un modelo de liderazgo educativo transformacional fundamentado en la planificación estratégica. La investigación propositiva se caracterizó por aplicar conocimientos teóricos en la resolución de problemas reales mediante alternativas viables y fundamentadas, mientras que la investigación de campo implicó la recolección directa de información en el contexto donde ocurrió el fenómeno, en este caso, el Instituto Tecnológico Tec Zión. Según Sabino (2014), “la investigación propositiva se realiza con el propósito de contribuir a resolver un problema práctico y específico, utilizando conocimientos ya existentes de manera sistemática y contextualizada” (p. 45).

El tipo de investigación representó, en términos generales, la clasificación del estudio según su propósito y el nivel de profundidad con que se abordó el fenómeno. Esta categorización permitió establecer los métodos y técnicas más adecuados, así como delimitar los alcances y limitaciones del proceso investigativo. En este sentido, Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Lucio (2014) señalaron que “el tipo de investigación se define por el nivel de profundidad con el que se estudia un fenómeno y el grado de intervención que tiene el investigador en las variables” (p. 95). De este modo, la elección de un estudio propositivo y de campo resultó pertinente porque no se limitó a describir o explicar, sino que también se orientó a formular una propuesta estructurada orientada a fortalecer la calidad del desempeño docente en un entorno institucional concreto.

3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos

A. Método de investigación

El método de investigación constituyó el eje lógico que orientó el desarrollo del estudio, asegurando la validez y coherencia del proceso. Según Bunge (2000), “el método científico no es una receta, sino un sistema racional de reglas generales para investigar y argumentar científicamente” (p. 32). De igual manera, Hurtado de Barrera (2010) indicó que el método

proporcionó la estructura interna necesaria para garantizar la rigurosidad del conocimiento generado.

El estudio “Liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica orientado a la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión” se fundamentó en la complementariedad de los métodos deductivo, inductivo y analítico-sintético, en el marco de un enfoque mixto explicativo secuencial. El método deductivo permitió partir de teorías sobre liderazgo y planificación estratégica para contrastarlas con la realidad institucional; el método inductivo posibilitó identificar patrones y propuestas emergentes a partir de la información empírica; y el analítico-sintético facilitó descomponer las variables en dimensiones e indicadores específicos para luego integrarlas en una interpretación global.

Esta combinación metodológica aseguró la coherencia entre el marco teórico y el objeto de estudio, y permitió construir un análisis riguroso de la influencia del liderazgo educativo transformacional y la planificación estratégica en la calidad del desempeño docente.

B. Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación constituyeron procedimientos sistemáticos empleados para la recolección de datos, en concordancia con los objetivos del estudio y el diseño adoptado. Según Creswell y Poth (2018), “las técnicas de recolección de datos deben seleccionarse cuidadosamente en función del diseño de investigación y del tipo de datos que se buscan generar” (p. 163).

En la fase cuantitativa, se utilizó la encuesta con escala Likert aplicada al personal docente y al estudiantado, lo que permitió medir las prácticas de liderazgo, planificación y desempeño. En la fase cualitativa, se recurrió a entrevistas semiestructuradas dirigidas al equipo directivo, observación estructurada en el aula y análisis documental de planes operativos, proyectos institucionales, actas, evaluaciones docentes y manuales correspondientes a los últimos tres años.

La complementariedad entre estas técnicas fortaleció la validez del estudio, al permitir la identificación de patrones cuantitativos y la profundización cualitativa de las dinámicas institucionales. La aplicación combinada de estas técnicas aseguró una lectura más amplia del

liderazgo educativo transformacional, de la planificación estratégica y de la calidad del desempeño docente.

En coherencia con estas técnicas, se integró también una estrategia de triangulación metodológica, entendida como el proceso de contrastar y combinar múltiples fuentes y procedimientos de recolección para fortalecer la credibilidad y la consistencia de los hallazgos. Según Denzin (2012), la triangulación no se limita a corroborar resultados, sino que enriquece el análisis mediante la integración de perspectivas diversas. En este estudio, la triangulación articuló los datos cuantitativos derivados de los cuestionarios con la información cualitativa obtenida mediante entrevistas, grupos focales, observación estructurada y análisis documental. Como señala Flick (2015), esta integración permite contrarrestar sesgos propios de un solo método y profundizar en la comprensión de fenómenos complejos.

El proceso de triangulación se desarrolló en tres fases. En la primera, se efectuó un análisis estadístico descriptivo e inferencial sobre los datos provenientes de los cuestionarios, para identificar tendencias y asociaciones entre las variables de liderazgo transformacional, planificación estratégica y desempeño docente. En la segunda fase, los datos cualitativos fueron codificados y organizados mediante el análisis temático propuesto por Braun y Clarke (2006), lo que permitió identificar categorías emergentes vinculadas con las dimensiones teóricas del estudio. Finalmente, en la tercera fase, se integraron los hallazgos cuantitativos y cualitativos para contrastar evidencias, identificar convergencias y divergencias y generar una interpretación global del fenómeno.

Este proceso fortaleció la coherencia metodológica de la investigación, al permitir una comprensión más completa del liderazgo educativo transformacional y su relación con la planificación estratégica y el desempeño docente, asegurando que la propuesta de transformación se fundamentara tanto en datos empíricos como en evidencias cualitativas contextualizadas.

C. Instrumentos de obtención de datos

Los instrumentos de investigación constituyeron herramientas técnicas que hicieron posible la aplicación concreta de las técnicas de recolección de datos, garantizando que la

información obtenida fuera organizada, válida y confiable. Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2014) señalaron que “los instrumentos de recolección de datos son medios materiales y conceptuales que permiten registrar, de manera estructurada, las respuestas o manifestaciones observables de las unidades de análisis” (p. 178). Por su parte, Creswell y Creswell (2018) destacaron que la validez y confiabilidad de los instrumentos fueron condiciones esenciales para asegurar que midieran lo que se pretendía y ofrecieran resultados consistentes en aplicaciones sucesivas.

En coherencia con el enfoque mixto explicativo secuencial, la investigación utilizó un cuestionario estructurado con escala tipo Likert, aplicado a docentes de tiempo completo y estudiantes del Instituto Tecnológico Tec Zión (véase Anexos 7-8). Este instrumento se diseñó a partir del cuadro de operacionalización de variables, lo que garantizó la correspondencia entre los indicadores teóricos y la medición empírica. Su aplicación permitió obtener información cuantitativa sobre prácticas pedagógicas, reconocimiento institucional, alineación con políticas educativas, aplicación del modelo de los tres momentos del aprendizaje y percepciones acerca del liderazgo directivo. La validez de este cuestionario se aseguró mediante juicio de expertos, lo que garantizó su pertinencia metodológica.

En la fase cualitativa, se emplearon tres instrumentos adicionales (véase Anexos 9-10 y 11); un guion de entrevista semiestructurada dirigido a directivos académicos y administrativos, con el fin de explorar percepciones sobre liderazgo, planificación institucional y gestión docente; un guión para grupo focal aplicado a seis docentes con más de cuatro años de experiencia en el Instituto, orientado a profundizar en prácticas de liderazgo y planificación estratégica; una guía de observación estructurada, que permitió registrar la aplicación del modelo de los tres momentos del aprendizaje y el uso de evaluaciones en el aula; y una ficha de análisis documental, enfocada en el examen del PEI, POA, manuales, actas y evaluaciones de los últimos tres años, con el propósito de evidenciar la formalización e implementación de políticas institucionales.

La utilización conjunta de estos instrumentos fortaleció la triangulación metodológica y aseguró la coherencia entre los indicadores del marco teórico y la evidencia empírica, aportando solidez y rigor a los resultados de la investigación.

3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos

El desarrollo de los instrumentos de obtención de datos respondió a la necesidad de construir herramientas precisas y alineadas con las dimensiones e indicadores definidos en la operacionalización del estudio. En esta fase se detalló el proceso mediante el cual se estructuraron los instrumentos cuantitativos y cualitativos, atendiendo a los requerimientos del enfoque mixto explicativo secuencial. En primer lugar, se describió la elaboración del cuestionario tipo Likert dirigido a docentes y estudiantes, cuya construcción partió del análisis riguroso de las variables e indicadores para garantizar correspondencia métrica. Posteriormente, se desarrollaron los instrumentos cualitativos, entrevista semiestructurada, grupo focal, guía de observación y ficha de análisis documental, siguiendo criterios de profundidad interpretativa y coherencia categorial. Este apartado expone, por tanto, los elementos técnicos que orientaron el diseño de cada instrumento y las decisiones metodológicas que aseguraron su pertinencia, claridad y adecuación al contexto institucional.

A. Instrumentos cuantitativos

En coherencia con esta estructura metodológica, la primera fase del desarrollo instrumental correspondió a los **instrumentos cuantitativos**, cuyo diseño requirió precisión métrica y una correspondencia directa con los indicadores establecidos previamente. Por ello, se procedió a la construcción del cuestionario tipo Likert aplicado a docentes y estudiantes, concebido como la herramienta base para obtener mediciones sistemáticas sobre las prácticas de liderazgo, la planificación estratégica y el desempeño docente. A continuación, se presenta el proceso de elaboración, características y propósito de estos instrumentos.

- **Cuestionario tipo Likert aplicado a los docentes (véase anexo 7)**

Se aplicó un cuestionario estructurado con escala tipo Likert, diseñado para obtener una caracterización uniforme y sistemática de las percepciones docentes vinculadas con el liderazgo educativo transformacional y la planificación estratégica institucional. Este instrumento permitió recopilar información clave para analizar la manera en que los procesos directivos y organizacionales se reflejaron en la práctica pedagógica y en la alineación docente con las políticas institucionales. Su diseño respondió a criterios de coherencia conceptual y rigor metodológico.

- **Nombre del instrumento:** Cuestionario estructurado con escala tipo Likert.
- **Descripción:** Fue un cuestionario compuesto por preguntas cerradas tipo Likert, diseñado para obtener las percepciones de los docentes sobre el liderazgo educativo transformacional ejercido por las autoridades y sobre la planificación estratégica institucional. El instrumento fue validado por expertos, lo que aseguró su consistencia y validez para los propósitos de la presente investigación.
- **Objetivo:** Medir las percepciones y experiencias de los docentes en torno al liderazgo educativo transformacional y la planificación estratégica, identificando su impacto en la práctica docente y en la alineación institucional.
- **Dirigido a:** Docentes de tiempo completo del Instituto Tecnológico Tec Zión.
- **Número de preguntas o ítems:** El cuestionario estuvo conformado por 18 ítems distribuidos según las dimensiones de las variables independientes.
- **Variable a la que apuntó:** Liderazgo educativo transformacional y planificación estratégica (variables independientes).
- **Dimensión a la que apuntó:** Motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada, formación institucional, apropiación del conocimiento institucional, adherencia a visión, misión y políticas institucionales, participación en procesos de planeación y proyectos de mejora continua.
- **Tipo de pregunta:** Cerrada. **Modo de respuesta u opción para contestar:** Escala tipo Likert de frecuencia: Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca y Nunca, asignando valores numéricos (Siempre = 5; Casi siempre = 4; A veces = 3; Casi nunca = 2; Nunca = 1)

- **Cuestionario tipo Likert aplicado a los estudiantes (véase anexo 8)**

El estudio incorporó un cuestionario estructurado con escala tipo Likert, orientado a obtener una valoración sistemática de las percepciones estudiantiles sobre el desempeño pedagógico de los docentes y sobre la presencia de prácticas asociadas al liderazgo educativo transformacional en el aula. Este instrumento permitió recoger información relevante para analizar la aplicación del modelo educativo institucional y la coherencia de las prácticas docentes con los procesos de planificación pedagógica y evaluación. Su diseño respondió a criterios de rigor conceptual y claridad operativa, y su validez fue respaldada mediante juicio de expertos, lo que garantizó la calidad metodológica de los datos obtenidos.

- **Nombre del instrumento:** Cuestionario estructurado con escala tipo Likert.
- **Descripción:** Fue un instrumento compuesto por preguntas cerradas con escala tipo Likert, diseñado específicamente para recoger las percepciones de los estudiantes sobre la práctica pedagógica de los docentes y sobre las manifestaciones de liderazgo educativo transformacional en el aula. Se elaboró a partir de los indicadores definidos en la variable dependiente “calidad del desempeño docente”. Su validación se realizó mediante juicio de expertos, lo que aseguró su confiabilidad.
- **Objetivo:** Medir la percepción de los estudiantes sobre las prácticas pedagógicas de los docentes, especialmente en lo relativo a la aplicación del modelo educativo, la planificación pedagógica detallada y la evaluación de los aprendizajes.
- **Dirigido a:** Estudiantes del Instituto Tecnológico Tec Zión.
- **Número de preguntas o ítems:** El cuestionario estuvo conformado por 10 ítems distribuidos en las distintas dimensiones de la variable dependiente.
- **Variable a la que apuntó:** Calidad del desempeño docente (variable dependiente).
- **Dimensión a la que apuntó:** Aplicación del modelo educativo, planificación pedagógica detallada y evaluación de los aprendizajes.
- **Tipo de pregunta:** Cerrada.
- **Modo de respuesta u opción para contestar:** Escala tipo Likert de frecuencia: Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca y Nunca, asignando valores numéricos (Siempre = 5; Casi siempre = 4; A veces = 3; Casi nunca = 2; Nunca = 1).

Tras la aplicación de los instrumentos cuantitativos, el estudio incorporó una serie de herramientas cualitativas diseñadas para complementar y profundizar los hallazgos obtenidos mediante las encuestas. Estos instrumentos permitieron explorar dimensiones interpretativas del liderazgo educativo transformacional y de la planificación estratégica, aportando una comprensión más amplia y contextualizada del fenómeno. Su diseño respondió a criterios de pertinencia conceptual, rigor metodológico y alineación con las categorías establecidas en la operacionalización de variables.

B. Instrumentos cualitativos

- Guion de entrevista semiestructurada a liderazgo directivo (véase anexo 9)

El estudio incorporó un guión de entrevista semiestructurada como instrumento cualitativo para profundizar en las percepciones del liderazgo directivo. Su diseño permitió explorar de manera detallada las prácticas de gestión académica, la planificación institucional y los elementos del liderazgo transformacional presentes en los procesos administrativos y pedagógicos.

- **Nombre del instrumento:** Guion de entrevista semiestructurada.
- **Descripción:** Fue un instrumento compuesto por 10 preguntas abiertas, elaborado con base en las dimensiones del marco teórico y en los hallazgos preliminares derivados de las encuestas. Las entrevistas fueron grabadas con autorización de las participantes y posteriormente transcritas para su análisis mediante el software NVivo, lo que facilitó la codificación y la identificación de patrones interpretativos.
- **Objetivo:** Conocer las perspectivas de las autoridades educativas sobre las prácticas de liderazgo transformacional, la planificación estratégica institucional y su incidencia en el desempeño docente.
- **Dirigido a:** Directora Administrativa Académica y Coordinadora Académica.
- **Número de preguntas o ítems:** 10 preguntas abiertas.
- **Variable a la que apuntó:** Liderazgo educativo transformacional y planificación estratégica.
- **Dimensión a la que apuntó:** Motivación inspiracional, alineación estratégica y gestión educativa.

- **Tipo de pregunta:** Abierta.
- **Modo de respuesta u opción para contestar:** Respuesta oral libre, grabada y transcrita textualmente; analizada mediante categorización temática-dimensión con niveles de evidencia: 3 (alto), 2 (medio), 1 (bajo).

- **Guión de grupo focal dirigido a docentes del Instituto Tec Zión (véase anexo 10)**

Como complemento interpretativo a las entrevistas, se desarrolló un guion de grupo focal orientado a identificar percepciones colectivas y experiencias compartidas entre los docentes respecto al liderazgo institucional y a los procesos de planificación pedagógica.

- **Nombre del instrumento:** Guion de grupo focal.
- **Descripción:** Fue un instrumento cualitativo diseñado para guiar una discusión grupal moderada, permitiendo analizar las experiencias docentes en torno al liderazgo educativo transformacional y la planificación estratégica. Las sesiones fueron grabadas y transcritas para su análisis cualitativo.
- **Objetivo:** Identificar percepciones compartidas y prácticas institucionales relacionadas con el liderazgo y la planificación estratégica.
- **Dirigido a:** Un grupo intencionado de seis docentes seleccionados por su antigüedad y participación activa en procesos institucionales.
- **Número de preguntas o ítems:** 9 preguntas abiertas.
- **Variable a la que apuntó:** Liderazgo educativo transformacional y planificación estratégica.
- **Dimensión a la que apuntó:** Motivación, prácticas pedagógicas y alineación estratégica.
- **Tipo de pregunta:** Abierta.
- **Modo de respuesta u opción para contestar:** Respuesta oral grupal, grabada y transcrita; analizada mediante categorización temática-dimensión, con niveles de evidencia: 3 (alto), 2 (medio), 1 (bajo).

- **Ficha de análisis documental (véase anexo 11)**

Para complementar las fuentes primarias, el estudio incorporó una ficha de análisis documental con el fin de revisar evidencia institucional vinculada con la planificación estratégica y con la práctica del liderazgo transformacional.

- **Nombre del instrumento:** Ficha de análisis documental.
- **Descripción:** Fue un formato estructurado para registrar y analizar evidencias documentales relacionadas con la planificación estratégica institucional, incluyendo PEI, POA, manuales, actas, políticas, evaluaciones y registros diversos.
- **Objetivo:** Verificar documentalmente la existencia, formalización, implementación y seguimiento del plan estratégico institucional, así como la evidencia de prácticas asociadas al liderazgo transformacional y su relación con la visión y misión institucional.
- **Dirigido a:** Documentos institucionales. **Número de preguntas o ítems:** 14 ítems de revisión documental.
- **Variable a la que apuntó:** Planificación estratégica.
- **Dimensión a la que apuntó:** Documentación institucional y alineación normativa.
- **Tipo de pregunta:** Cerrada. **Modo de respuesta u opción para contestar:** Registro binario (Sí/No) complementado con notas cualitativas y clasificación por niveles de evidencia: 3 (alto), 2 (medio), 1 (bajo).

El desarrollo de los instrumentos consolidó un sistema de recolección de datos coherente y técnicamente sustentado. La articulación y complementariedad entre cuestionarios, entrevistas, grupo focal, guía de observación y ficha de análisis documental aseguró información pertinente y verificable, permitiendo analizar el liderazgo transformacional, la planificación estratégica y el desempeño docente desde múltiples perspectivas, y fortaleciendo el enfoque mixto del estudio.

C. Validación y confiabilidad de los instrumentos

- Validación por juicio de expertos

El juicio de expertos tuvo como propósito verificar la validez de contenido y asegurar que los instrumentos, cuestionarios, guion de entrevista, guía de grupo focal y ficha de análisis documental, estuvieran alineados con las variables de liderazgo educativo transformacional, planificación estratégica y calidad del desempeño docente. Para ello, se solicitó a especialistas en educación, investigación y gestión académica que evaluaran la coherencia teórica y metodológica de cada instrumento.

Los expertos valoraron aspectos como la claridad de los ítems, su relación con las variables y dimensiones, la pertinencia contextual, la adecuación de la redacción, la utilidad práctica del instrumento y la viabilidad de su aplicación en el trabajo de campo. La valoración global promedio obtenida fue de 4.90/5, lo que evidencia un nivel de calidad metodológica excelente y respalda la aplicación de los cinco instrumentos durante el proceso de recolección de datos (véase anexos 12 al 21).

Para este proceso, se contactó formalmente a los especialistas mediante una carta de invitación personalizada (véase anexos 4 y 5), en la cual se detallaron los objetivos de la investigación, el rol esperado en la evaluación técnica y los criterios de confidencialidad. A cada experto se le entregó un paquete documental compuesto por:

- Síntesis del proyecto de tesis (título, planteamiento, justificación y objetivos),
- Cuadro de operacionalización de variables,
- Instrumentos de recolección de datos (cuestionarios, guiones y ficha de análisis documental), y formatos de revisión y evaluación técnica.

Estos formatos permitieron calificar el nivel de claridad, coherencia interna, pertinencia, rigor técnico y aplicabilidad de cada instrumento mediante una escala numérica de 1 a 5. Este proceso garantizó una retroalimentación rigurosa y fundamentada, fortaleciendo la calidad de los instrumentos aplicados.

Tabla 4.*Perfil expertos proceso de validación*

Nombre Experto	Especialidad	País
Dr. -Ing. Eddie Omar Flores Aceituno	Título: Dr. En administración de Empresas e Innovación Liderazgo, Planificación estratégica, Innovación educativa y metodología educación superior	Guatemala
Dr. Julio César Díaz Argueta	Título: Dr. en Investigación y Desarrollo social Investigación científica, Planificación estratégica, Desarrollo curricular, Innovación social y metodologías de la investigación	Guatemala

Fuente. Elaboración propia.

A partir de las fichas de valoración aplicadas, los expertos evaluaron un conjunto de criterios estandarizados que permitieron determinar la validez técnica y conceptual de cada instrumento. Estos criterios, que fundamentan el Índice de Validez de Contenido (IVC), se presentan a continuación para mostrar con precisión los elementos considerados durante el proceso de revisión.

Tabla 5.*Criterios utilizados en la validación de contenido por jueces expertos*

Criterio evaluado	Descripción breve	Escala utilizada
Claridad	Grado en que el ítem se entiende de manera precisa y sin ambigüedad.	1–5
Pertinencia	Relevancia del ítem respecto a la dimensión o variable del estudio.	1–5
Coherencia interna	Relación lógica entre el ítem y el constructo que pretende medir.	1–5
Redacción	Adecuación lingüística, sintaxis y estructura del ítem.	1–5
Relevancia teórica	Correspondencia con el marco teórico y tendencias actuales.	1–5
Alineación con objetivos	Correspondencia entre el objetivo del estudio y el ítem formulado.	1–5
Aplicabilidad	Viabilidad del ítem en el contexto de campo y población objetivo.	1–5

Fuente. Elaboración propia. *Nota.* Los criterios fueron evaluados con una escala de 1 (deficiente) a 5 (excelente).

Los criterios presentados constituyen la base para la valoración técnica realizada por los expertos, permitiendo examinar la claridad, coherencia interna, pertinencia y aplicabilidad de los instrumentos. Estos elementos fueron fundamentales para establecer el Índice de Validez de Contenido (IVC) y asegurar que los ítems estuvieran alineados con las dimensiones conceptuales del estudio.

Una vez definidos los criterios aplicados en la revisión técnica, se procedió a sistematizar las valoraciones otorgadas por los especialistas para cada uno de los instrumentos analizados. Los resultados obtenidos permiten identificar el nivel de pertinencia, claridad y coherencia metodológica que los expertos asignaron a los cuestionarios, guiones y ficha de análisis documental. La siguiente tabla presenta el resumen cuantitativo de dichas valoraciones, evidenciando el nivel de validez de contenido alcanzado por cada instrumento.

Tabla 6.

Resultados de la validación por juicio de expertos

Instrumentos	Juez 1	Juez 2	IVC por instrumento
Cuestionario de Docentes	5	4,86	4,93
Cuestionario de Estudiantes	4,8	4,86	4,83
Guión de entrevista semiestructurada a liderazgo directivo	5	5	5,00
Guión de grupo focal dirigido a docentes	4,9	4,86	4,88
Ficha de análisis documental	4,7	5	4,85
Total / IVC global	—	—	4,90

Fuente. Elaboración propia.

Los resultados muestran niveles de valoración elevados en todos los instrumentos evaluados, con promedios que oscilan entre 4.83 y 5.00. Este comportamiento refleja una alta coherencia, pertinencia y claridad en la estructura de los ítems, así como su alineación con las dimensiones teóricas del estudio. El Índice de Validez de Contenido global (IVC = 4.90) confirma que los instrumentos presentan una calidad metodológica excelente y son adecuados para su aplicación en el trabajo de campo.

Tabla 7.*Índice de Validez de Contenido (IVC) por instrumento y valor global*

Instrumento	IVC
Cuestionario de Docentes	4.93
Cuestionario de Estudiantes	4.83
Guion de entrevista	5.00
Grupo Focal	4.88
Ficha de análisis documental	4.85
IVC Global	4.90

Fuente. Elaboración propia.

El conjunto total de los cinco instrumentos alcanzó un Índice de Validez de Contenido (IVC) global de 4.90/5, lo cual se ubica dentro del rango considerado como Excelente según los estándares metodológicos establecidos (≥ 4.50). Este resultado evidencia la claridad conceptual, coherencia interna y rigurosidad técnica de cada instrumento, garantizando su pertinencia para medir las dimensiones centrales del estudio. En términos cuantitativos, los valores obtenidos demuestran una alta consistencia entre los jueces, sin variaciones significativas entre instrumentos.

En términos cualitativos, el IVC global confirma que los instrumentos están sólidamente alineados con los objetivos generales y específicos de la investigación, permitiendo evaluar con precisión dimensiones tales como: uso de la IA en el aula, actividades participativas, activación del conocimiento previo, liderazgo educativo y procesos de planificación estratégica. Asimismo, la coincidencia de los jueces en la calificación máxima en varios instrumentos respalda su pertinencia, aplicabilidad y factibilidad para la fase de trabajo de campo.

El proceso de validación por juicio de expertos permitió comprobar la solidez técnica y conceptual de los instrumentos diseñados para esta investigación. Las valoraciones obtenidas, junto con el Índice de Validez de Contenido global, confirman que los cuestionarios, guiones y ficha de análisis documental presentan altos niveles de claridad, pertinencia y coherencia con el marco teórico y las variables del estudio. Las observaciones emitidas por los expertos fortalecieron la precisión de los ítems y contribuyeron a mejorar la alineación entre las dimensiones analizadas y los objetivos de la investigación. De este modo, los instrumentos validados ofrecen garantías metodológicas suficientes para su aplicación en el trabajo de campo y para la obtención de datos válidos y confiables.

- **Confiabilidad de los instrumentos**

La confiabilidad de los instrumentos constituye un componente esencial del rigor metodológico, al asegurar que las herramientas de recolección de datos midan con precisión las variables propuestas. Este proceso garantiza la adecuación de los instrumentos al contexto institucional, la claridad de los ítems y su coherencia con los objetivos del estudio. Según Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2014), “la validación de un instrumento implica la evaluación sistemática de su contenido, estructura y adecuación, para garantizar que mida con precisión las variables propuestas en la investigación” (p. 178).

En esta investigación, se emplearon dos estrategias complementarias: la validación mediante juicio de expertos y la aplicación de una prueba piloto, ambas orientadas a verificar la pertinencia, consistencia y estabilidad de los instrumentos diseñados.

- **Prueba piloto y confiabilidad estadística**

Tras la validación de contenido, se realizó una prueba piloto con el fin de evaluar la viabilidad operativa y la confiabilidad estadística de los instrumentos antes de su aplicación definitiva. Esta prueba se aplicó a diez participantes docentes y estudiantes seleccionados aleatoriamente, quienes no formaron parte de la muestra final del estudio.

La prueba piloto permitió identificar aspectos logísticos relevantes, como el tiempo de aplicación, la claridad de los ítems y la funcionalidad de las escalas de respuesta. A partir de la retroalimentación obtenida, se efectuaron ajustes en la redacción, se simplificó el lenguaje de determinados ítems y se optimizó el diseño visual de los formularios digitales, con el propósito de mejorar la comprensión y la precisión en las respuestas.

Una vez incorporados estos ajustes, se procedió a determinar la consistencia interna de los instrumentos cuantitativos utilizados en el estudio. Para ello, se calculó el coeficiente **Alfa de Cronbach** a partir de los resultados obtenidos en la prueba piloto. Este indicador permitió evaluar el grado de homogeneidad entre los ítems de cada cuestionario tipo Likert, asegurando la precisión de las mediciones y la estabilidad del instrumento en aplicaciones similares. Los valores obtenidos se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 8.

Coeficiente Alfa de Cronbach de los instrumentos cuantitativos

Instrumento	N.º de ítems	Alfa de Cronbach (α)	Interpretación
Cuestionario tipo Likert para docentes	18 ítems	0.99	Excelente ($\alpha \geq 0.90$)
Cuestionario tipo Likert para estudiantes	10 ítems	0.99	Excelente ($\alpha \geq 0.90$)

Fuente. Elaboración propia. **Nota.** El coeficiente Alfa de Cronbach se aplicó únicamente a los instrumentos cuantitativos, dado que esta medida estadística evalúa la consistencia interna de ítems numéricos y no es adecuada para instrumentos cualitativos.

Como se observa en la tabla 8, ambos instrumentos cuantitativos presentaron coeficientes Alfa de Cronbach superiores a 0.99, lo que evidencia un nivel de confiabilidad excelente según los criterios de George y Mallery (2003). Estos valores indican que los ítems de cada cuestionario mostraron una alta cohesión interna y que las mediciones generadas fueron estables, precisas y adecuadas para evaluar las dimensiones vinculadas al liderazgo educativo transformacional, la planificación estratégica y la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión.

Las observaciones derivadas tanto del juicio de expertos como de la prueba piloto se incorporaron en la versión final de cada instrumento. Los ajustes se centraron en:

- Simplificar el lenguaje de algunos ítems,
- Reforzar la coherencia entre preguntas y dimensiones,
- Mejorar la fluidez semántica y técnica,
- Optimizar la estructura de los instrumentos cualitativos,
- Clarificar instrucciones y opciones de respuesta.

Con estas mejoras, los instrumentos quedaron listos para su aplicación en campo, garantizando su validez, confiabilidad y pertinencia para la población del Instituto Tecnológico Tec Zión.

3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección

Para este estudio se trabajó con la *población completa, conformada por veintidós (22) docentes de tiempo completo y quinientos setenta y dos (572) estudiantes* matriculados en el ciclo escolar 2025. La decisión de incluir a la totalidad de la población obedeció al principio de representatividad integral, lo que permitió eliminar el error muestral y obtener una caracterización más precisa del fenómeno investigado (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista, 2014). La incorporación de todos los participantes se realizó bajo criterios metodológicos y éticos claramente establecidos, los cuales garantizaron que docentes y estudiantes aportaran información pertinente, contextualizada y coherente con los objetivos de la investigación. Estos criterios de inclusión y exclusión, que se detallan en la tabla siguiente, orientaron la delimitación de la población y contribuyeron a fortalecer la validez interna y ecológica del estudio (Creswell & Plano Clark, 2018; Flick, 2015).

Tabla 9.

Criterios de inclusión y exclusión para docentes y estudiantes

Criterios para docentes		Criterios para estudiantes	
Inclusión	Exclusión	Inclusión	Exclusión
-Haber laborado al menos un ciclo escolar completo en el Instituto Tecnológico Tec Zión.	-Haber estado en situación de licencia prolongada.	-Haber estado matriculados de forma activa en el ciclo escolar 2025.	-Haber estado en situación de retiro temporal o abandono escolar.
-Haber contado con contrato activo al momento de la investigación.	-Haber ingresado en los últimos seis meses sin completar un periodo suficiente de observación.	-Haber cursado al menos un semestre completo en el Instituto, con experiencia en interacción directa con los docentes.	-Haber ingresado recientemente y no haber contado con experiencia suficiente para valorar la práctica docente.
-Haber participado en procesos institucionales de planificación educativa, evaluación docente, desarrollo profesional y mejora continua.	-Haber desempeñado únicamente funciones administrativas o de apoyo técnico, sin participación directa en procesos educativos.	-Haber participado en procesos académicos evaluativos regulares, como clases, exámenes y actividades de aprendizaje.	-Haber presentado inasistencia prolongada que impidiera emitir juicios válidos sobre el desempeño docente.
-Haber demostrado liderazgo pedagógico o compromiso colaborativo en actividades académicas o institucionales.			

Fuente: Elaboración propia.

La tabla presentó los criterios de inclusión y exclusión establecidos para docentes y estudiantes, los cuales definieron las condiciones necesarias para su participación en la investigación. Dichos criterios delimitaron la población de estudio, aseguraron la coherencia metodológica y contribuyeron a garantizar la validez y pertinencia de la información recolectada.

3.3. Trabajo de campo

El trabajo de campo se desarrolló en el Instituto Tecnológico Tec Zión durante el ciclo escolar 2025, establecido entre los meses de junio 2023 a diciembre del 2025, y consistió en la aplicación sistemática de los instrumentos de recolección de datos previamente validados. En esta etapa, se recolectó información de los 22 docentes de tiempo completo y de los 572 estudiantes matriculados, en sus respectivos espacios académicos e institucionales. El proceso se llevó a cabo en condiciones naturales, sin alterar las dinámicas propias de la institución, lo que garantizó la autenticidad de los datos obtenidos. Las encuestas fueron administradas de manera colectiva en horarios previamente coordinados, mientras que las entrevistas, grupos focales, observaciones y análisis documental se efectuaron en sesiones planificadas según el cronograma de campo, con la colaboración de directivos y docentes. Este procedimiento permitió asegurar la cobertura completa de la población y la coherencia con los criterios de inclusión y exclusión definidos, favoreciendo la validez y confiabilidad de la información obtenida.

Tabla 10.

Cronograma de trabajo

Actividad	Responsable	Participantes	Recursos	Fechas
Delimitación del problema y formulación del anteproyecto	Investigador	—	Bibliografía especializada, lineamientos UIIX	Junio – Agosto 2023
Revisión teórica y construcción del marco teórico y conceptual	Investigador	—	Bases de datos científicas, gestores bibliográficos	Septiembre 2023 – Febrero 2024
Diseño metodológico (enfoque, diseño, variables, categorías, instrumentos)	Investigador	—	Manuales metodológicos, matrices de operacionalización	Marzo – Mayo 2024
Gestión de autorizaciones institucionales (UIIX e Instituto Tec Zión)	Investigador	Autoridades UIIX, directivos institucionales	Cartas formales, protocolo de investigación	Junio – Julio 2024

Diseño y elaboración de instrumentos (cuestionarios, guías de entrevista y grupo focal)	Investigador	—	Formularios, guías metodológicas	Agosto – Octubre 2024
Validación de contenido por juicio de expertos	Investigador	2 doctores expertos	Instrumentos, matrices de validación	Noviembre – Diciembre 2024
Prueba piloto y ajustes de instrumentos	Investigador	Docentes y estudiantes piloto	Cuestionarios impresos, hojas de control	Enero – Febrero 2025
Aplicación de cuestionarios al profesorado	Investigador y asistente	22 docentes	Cuestionarios impresos, hojas de control	Junio 2025
Aplicación de cuestionarios al estudiantado	Investigador y asistente	495 estudiantes	Cuestionarios impresos	Junio 2025
Entrevistas semiestructuradas a directivos	Investigador	2 directivos	Guion de entrevista, grabadora	Junio 2025
Grupo focal con docentes	Investigador	6 docentes	Guion, grabadora, biblioteca	Junio 2025
Análisis documental institucional	Investigador	Directora administrativa, coordinadora académica	POA, PEI, planes estratégicos, actas	Junio – Julio 2025
Sistematización de datos cuantitativos	Investigador	—	SPSS/Excel, computadora	Julio – Agosto 2025
Análisis estadístico (descriptivo e inferencial)	Investigador	—	Software estadístico	Agosto – Septiembre 2025
Transcripción y codificación de datos cualitativos	Investigador	—	Transcripciones y otros	Agosto – Septiembre 2025
Análisis cualitativo y triangulación de resultados	Investigador	—	Matrices de análisis, software cualitativo	Septiembre – Octubre 2025
Integración de resultados mixtos	Investigador	—	Matrices de integración	Octubre 2025
Redacción de capítulos de resultados y discusión	Investigador	—	Procesador de texto, referencias	Octubre – Noviembre 2025
Elaboración de conclusiones y recomendaciones	Investigador	—	Documento de tesis	Noviembre 2025
Revisión final, correcciones y estilo APA	Investigador, asesoría	—	Normas APA 7	Noviembre – Diciembre 2025
Entrega final y preparación para defensa	Investigador	—	Versión final de la tesis	Diciembre 2025

Fuente. Elaboración propia.

3.3.1. Aplicación de los instrumentos

La aplicación de los cinco instrumentos contemplados en la metodología cuestionario tipo Likert dirigido al profesorado (22 participantes), cuestionario tipo Likert dirigido al estudiantado (495 participantes), guía de entrevista semiestructurada aplicada a dos autoridades educativas, guión de grupo focal administrado a seis docentes y ficha de análisis documental utilizada en conjunto con la directora administrativa financiera se desarrolló conforme al cronograma establecido para el trabajo de campo. Todos los instrumentos habían sido previamente sometidos a un proceso de validación por juicio de expertos, lo que garantizó su pertinencia, coherencia interna y alineación con los objetivos del estudio.

A. Cuestionario tipo Likert al profesorado

El cuestionario dirigido al profesorado se aplicó en formato impreso mediante un formulario institucional. A cada participante se le entregó el instrumento acompañado de instrucciones claras para su correcta cumplimentación. Esta modalidad garantizó el anonimato de las respuestas, redujo posibles sesgos derivados de la identificación personal y facilitó la posterior sistematización de los datos. Los docentes respondieron el cuestionario de manera individual y voluntaria, lo que permitió recopilar información precisa sobre su percepción del liderazgo educativo transformacional, la planificación estratégica y la calidad del desempeño docente.

B. Cuestionario tipo Likert al estudiantado

El cuestionario dirigido al estudiantado se aplicó en formato impreso, durante el horario académico y dentro de las aulas, con el acompañamiento del investigador y del personal docente responsable de cada grupo. Esta supervisión se limitó exclusivamente a la aclaración de instrucciones, evitando cualquier tipo de intervención que pudiera influir en las respuestas del estudiantado. La participación de 495 estudiantes permitió disponer de un volumen de datos amplio, robusto y representativo, el cual fue resguardado conforme a principios éticos de confidencialidad y uso responsable de la información.

C. Guía de entrevista semiestructurada

Las entrevistas se llevaron a cabo de manera presencial con dos autoridades educativas. Cada sesión se efectuó en un espacio institucional adecuado, que garantizó privacidad y ausencia de interrupciones. La guía semiestructurada permitió mantener una línea temática definida, a la vez que otorgó flexibilidad para profundizar en aspectos relacionados con la gestión institucional, la planificación estratégica y el liderazgo. Con autorización previa, las entrevistas fueron grabadas para su posterior transcripción y análisis riguroso.

D. Guion de grupo focal

El grupo focal se realizó con seis docentes seleccionados para asegurar diversidad de experiencias y áreas académicas. La sesión se desarrolló en un ambiente controlado que favoreció el diálogo y la reflexión colectiva. El guion orientó la discusión hacia percepciones compartidas y contrastantes respecto al liderazgo educativo transformacional y los procesos de evaluación del desempeño. Esta técnica complementó los datos cuantitativos al aportar perspectivas cualitativas de carácter interpretativo.

E. Ficha de análisis documental

El análisis documental se efectuó mediante una ficha diseñada para valorar la existencia, pertinencia y actualización de documentos institucionales relevantes, entre ellos el plan estratégico, manuales operativos, políticas internas y registros de evaluación del desempeño. La revisión se realizó en coordinación con la directora administrativa financiera, lo cual permitió acceder a información oficial y verificar su consistencia con las prácticas institucionales. La participación responsable del profesorado, del estudiantado y de las autoridades educativas, así como las condiciones institucionales que garantizaron privacidad, confidencialidad y rigor metodológico, contribuyeron a la obtención de datos válidos, fiables y pertinentes. La información generada constituyó la base para los procesos de sistematización, análisis estadístico y análisis cualitativo desarrollados en el apartado siguiente.

3.3.2. *Procesamiento de la información*

El procesamiento de la información recolectada se organizó conforme a los cinco instrumentos aplicados: cuestionario tipo Likert para docentes, cuestionario tipo Likert para estudiantes, entrevista semiestructurada a autoridades, grupo focal con docentes y ficha de análisis documental. Para este fin se utilizó Microsoft Excel como herramienta de codificación, organización y representación gráfica, siguiendo las recomendaciones de Flick (2022) y Hernández-Sampieri, Mendoza y Baptista (2021), quienes destacan que un análisis estructurado permite identificar regularidades significativas que sustentan los hallazgos científicos.

Los cuestionarios fueron codificados numéricamente en una escala de 1 a 5 y organizados en matrices de datos. Mediante funciones estadísticas (promedios, frecuencias, porcentajes) y tablas dinámicas, la información se desglosó por dimensiones y se representó en gráficos de barras, lo que facilitó la identificación de tendencias y patrones en torno al liderazgo transformacional, la planificación estratégica y el desempeño docente (Creswell & Creswell, 2018). Las entrevistas semiestructuradas fueron transcritas textualmente y analizadas en una matriz cualitativa. A través de una codificación abierta y axial, se identificaron categorías vinculadas con prácticas de liderazgo, procesos de retroalimentación y gestión institucional, asignando a cada respuesta un nivel de evidencia (alto, medio o bajo). Como señalan Braun y Clarke (2021), el análisis temático permitió interpretar los significados subyacentes en los discursos y generar inferencias contextuales relevantes.

En el caso del grupo focal, integrado por seis docentes, los aportes se organizaron en una matriz estructurada y se codificaron con base en el nivel de evidencia argumental, resguardando la identidad de los participantes con pseudónimos. Este análisis reveló coincidencias, divergencias y narrativas compartidas sobre liderazgo, planificación estratégica y desempeño docente, lo que aportó una mirada colectiva al fenómeno (Gibbs, 2022; Tracy, 2020). El análisis documental se registró en fichas estructuradas y se procesó mediante codificación binaria (sí/no), niveles de evidencia (1–3) y comentarios descriptivos. Los resultados se sistematizaron por dimensiones y se representaron en gráficos comparativos, lo que permitió identificar los componentes de la planificación institucional formalizados y aquellos con vacíos. Esta información fue clave para la triangulación de datos, fortaleciendo la validez del estudio (Denzin, 2017; Creswell & Plano Clark, 2018).

3.4. Análisis de los resultados en los datos obtenidos

El procesamiento y análisis de los datos representó una fase esencial de la investigación, pues permitió organizar, depurar e interpretar la información recolectada mediante los distintos instrumentos aplicados. Esta etapa se orientó a transformar los datos en resultados claros y significativos, en correspondencia con los objetivos del estudio. Para ello, se utilizaron procedimientos sistemáticos que garantizaron la coherencia metodológica, la precisión en el manejo de la información y la rigurosidad en la interpretación de los hallazgos, integrando tanto técnicas estadísticas como análisis cualitativos con el fin de obtener una visión integral del fenómeno investigado.

Los resultados que se presentan a continuación provienen del cuestionario aplicado a los docentes del Instituto Tecnológico Tec Zión, elaborado con el propósito de recoger sus percepciones sobre el liderazgo educativo transformacional y la planificación estratégica institucional. El instrumento incluyó seis dimensiones vinculadas con la motivación, la estimulación intelectual, la consideración individualizada, la documentación institucional, la formación y la apropiación del conocimiento, lo que permitió obtener información integral para valorar su influencia en la calidad del desempeño docente.

A partir de este marco general, se presentan seguidamente los resultados cuantitativos correspondientes al primer objetivo de investigación, los cuales permiten diagnosticar la situación actual del desempeño docente y su impacto en la percepción académica y formativa del estudiantado. Estos hallazgos constituyen la base para comprender las dinámicas institucionales vinculadas al liderazgo transformacional y la planificación estratégica dentro del Instituto Tecnológico Tec Zión.

3.4.1. Resultados cuantitativos de los docentes del primer objetivo

- **Objetivo 1:** Diagnosticar la situación actual del desempeño de los docentes, así como su impacto en la percepción académica y formativa de los estudiantes en el Instituto Tecnológico Tec Zión.

Datos sociodemográficos de los docentes

Antes de presentar los resultados específicos relacionados con las dimensiones del liderazgo educativo transformacional y la planificación estratégica, se consideró pertinente describir las características sociodemográficas de los docentes participantes. Esta información permite contextualizar la composición del grupo, así como comprender mejor cómo factores como la edad, el sexo, la formación académica y los años de experiencia pueden influir en la percepción del desempeño y en la interpretación de los procesos institucionales. La siguiente tabla presenta la distribución sociodemográfica del personal docente encuestado.

Tabla 11.

Caracterización de la población docente del Instituto Tecnológico Tec Zión

Sexo			Formación Docente			Rango de Edad		
Opción	F	%	Opción	F	%	Opción	F	%
Mujer	15	68%	Estudiante universitario	17	77%	18 – 25 años	10	68%
Hombre	7	32%	Universitario graduado	4	18%	26 – 39 años	1	23%
			Máster	1	5%	40 – 49 años	1	9%
	22	100%		22	100%		22	100%

Fuente. Elaboración propia.

La tabla 11 presenta la caracterización de la población docente en términos de sexo, formación docente y rango de edad. En cuanto al **sexo**, se observa que la mayoría de los docentes son mujeres (68%), con un porcentaje menor de hombres (32%). Respecto a la formación docente, la mayoría se encuentra en la categoría de estudiantes universitarios (77%), seguida por aquellos con formación universitaria graduada (18%) y un pequeño porcentaje con formación a nivel de máster (5%). En relación con el rango de edad, la mayor proporción de docentes se encuentra en el grupo de 18-25 años (68%), seguido por los de 26-39 años (23%) y un 9% en el rango de 40-49 años. Este patrón de distribución en cuanto a sexo, formación y edad es relevante, ya que resalta la tendencia de contar con un personal docente joven y en formación continua, lo que puede impactar tanto en las dinámicas pedagógicas como en la implementación de estrategias de enseñanza. Según Creswell (2014), las características sociodemográficas de los participantes,

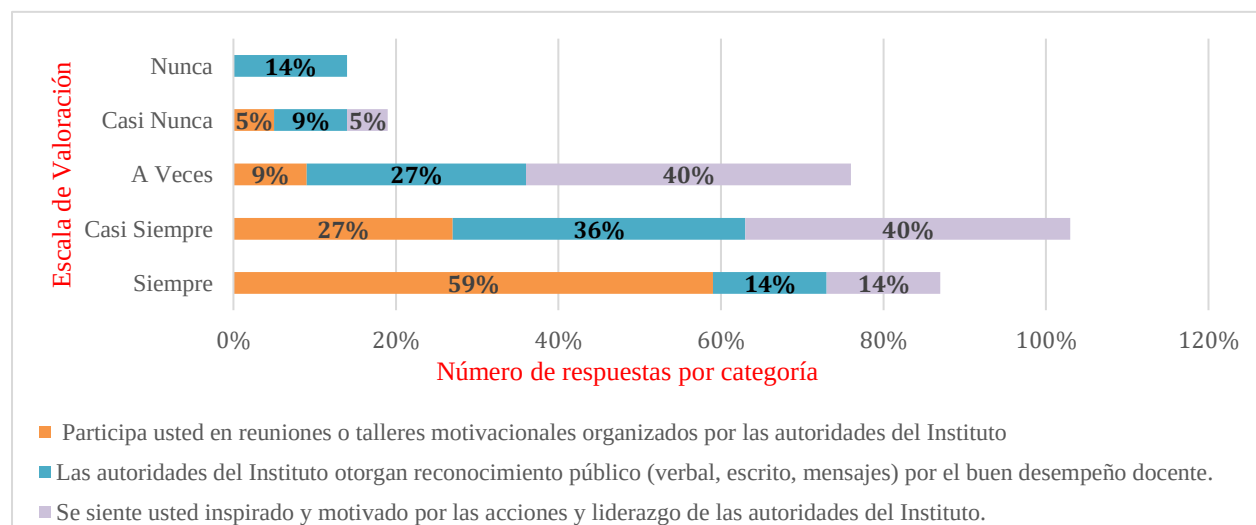
como la edad y la formación, influyen significativamente en la percepción de los procesos educativos y en la adaptabilidad a metodologías innovadoras. Además, Kerlinger (2002) destaca que la diversidad en la formación y el perfil del profesorado puede afectar la implementación de planes estratégicos en el ámbito educativo, dado que los docentes con mayor experiencia y formación avanzada tienden a tener una mayor disposición para participar en proyectos de mejora institucional. La **moda** de las variables en esta tabla es coherente con los resultados obtenidos, y al observar la **mediana** y **media**, se podría profundizar en la interpretación de las distribuciones y sus implicaciones en la práctica educativa.

Se analiza la **Variable Independiente**: Liderazgo educativo transformacional, específicamente la Dimensión Influencia motivadora, definida en la operacionalización de variables (véase tabla 3). Esta dimensión se evalúa mediante los indicadores “Visión compartida y liderazgo inspirador” y “Reconocimiento institucional”, los cuales permiten valorar el rol motivacional del liderazgo y su influencia en el desempeño docente. A continuación, se presentan los resultados correspondientes.

D1. Dimensión Influencia motivadora

Gráfico 1.

Influencia Motivadora



Fuente: Elaboración propia.

El Gráfico 1 permite diagnosticar elementos esenciales del desempeño docente y del liderazgo institucional que influyen directamente en la percepción académica y formativa de los profesores, en coherencia con el primer objetivo de la investigación. Los tres indicadores analizados, participación en actividades motivacionales, reconocimiento público y sentimiento de inspiración hacia el liderazgo, evidencian un patrón de valoración mayoritariamente moderado a alto, aunque con diferencias significativas entre las prácticas evaluadas.

En el indicador referente a la participación en reuniones o talleres motivacionales, la moda se ubica en “Siempre” (59%), lo cual revela una práctica institucional frecuente que puede contribuir positivamente al desempeño docente y, por extensión, al ambiente formativo percibido por el estudiantado. Sin embargo, la tendencia cambia en los indicadores de reconocimiento y motivación personal. En el reconocimiento público al buen desempeño, la moda se sitúa en “Casi siempre” (36%), mientras que en el indicador sobre sentirse inspirado por el liderazgo institucional, la moda se distribuye entre “A veces” (40%) y “Casi siempre” (40%), mostrando una percepción menos uniforme y más debilitada.

La mediana en los tres ítems se ubica en los valores intermedios de la escala (“A veces” – “Casi siempre”), lo cual confirma que las prácticas motivacionales institucionales son percibidas como presentes, pero no plenamente coherentes ni sistemáticas. Del mismo modo, la media cualitativa evidencia una tendencia moderadamente alta, aunque con presencia de porcentajes reducidos en “Nunca” y “Casi nunca”, especialmente en los indicadores de reconocimiento (9%) e inspiración (5%). Esto indica la existencia de brechas en el acompañamiento institucional que repercuten en el desempeño docente.

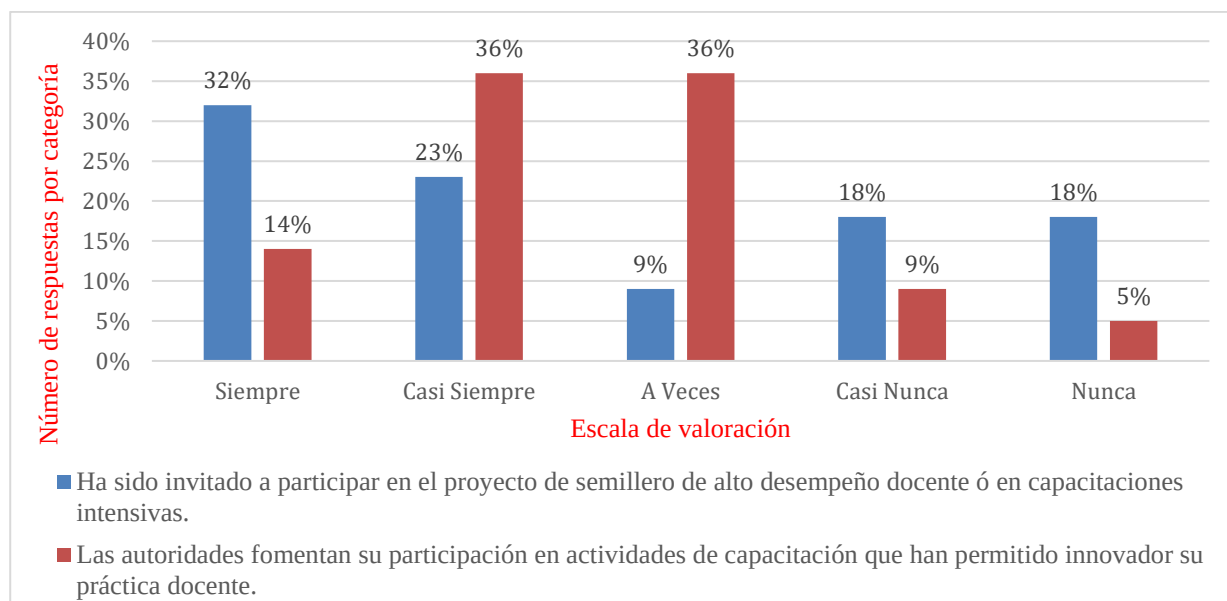
Desde una perspectiva teórica, estos resultados se alinean con lo propuesto por Bass y Avolio (1994), quienes sostienen que la influencia inspiradora componente esencial del liderazgo transformacional requiere coherencia entre las acciones institucionales y la percepción subjetiva de los docentes. Esta coherencia permite generar sentido, compromiso y un ambiente que favorece el desempeño profesional. Asimismo, Bass y Riggio (2006) destacan que un liderazgo transformacional efectivo eleva la motivación docente sólo cuando la visión institucional se comunica de manera clara, sistemática y emocionalmente significativa.

En el marco del primer objetivo del estudio, estos hallazgos permiten diagnosticar que, aunque el Instituto Tecnológico Tec Zión presenta fortalezas en la oferta de actividades motivacionales, existen desafíos en términos de reconocimiento y capacidad de inspirar al profesorado. Estos aspectos afectan directamente la percepción formativa del estudiantado, pues el desempeño docente se ve influido por el apoyo, la motivación y el liderazgo institucional. Un liderazgo con prácticas motivacionales irregulares o insuficientemente articuladas puede limitar el compromiso docente, la innovación pedagógica y la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. El gráfico evidencia un escenario institucional que combina acciones motivacionales consistentes con otras prácticas menos desarrolladas, lo cual impacta de manera diferenciada en el desempeño docente y en la percepción formativa de los estudiantes. Este diagnóstico constituye un insumo clave para orientar la mejora del liderazgo institucional y fortalecer la calidad académica en el Instituto Tecnológico Tec Zión.

D2. Estimulación temprana. Indicador: Acceso a procesos formativos de alto desempeño docente

Gráfico 2.

Acceso y participación en programas de formación e innovación docente



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico evidencia diferencias significativas en la percepción del profesorado respecto a dos dimensiones clave del desarrollo profesional docente: la invitación a participar en proyectos o capacitaciones intensivas y el fomento por parte de las autoridades para involucrarse en actividades que promuevan la innovación pedagógica. En ambos casos, se observan patrones de valoración **moderados**, que reflejan acciones institucionales presentes pero todavía no plenamente sistemáticas o equitativas para todo el cuerpo docente.

En el primer ítem *“Ha sido invitado a participar en el proyecto de semillero de alto desempeño docente o en capacitaciones intensivas”*, la moda se ubica en “Siempre” (32%), seguida de “Casi siempre” (23%). Esto indica que existe un sector del profesorado que recibe invitaciones regulares, aunque la presencia simultánea de porcentajes importantes en “Casi nunca” (18%) y “Nunca” (18%) evidencia una distribución desigual de estas oportunidades. La mediana se sitúa entre “Casi siempre” y “A veces”, mientras que la media cualitativa se orienta hacia niveles moderadamente altos, aun cuando persiste una brecha de acceso entre docentes.

En el segundo ítem, *“Las autoridades fomentan su participación en actividades de capacitación que han permitido innovar su práctica docente”*, la moda corresponde a “A veces” (36%), seguida de “Casi siempre” (36%), lo que muestra que el fomento institucional es percibido como presente, pero no totalmente constante. La disminución en las categorías más altas y la presencia de valores en “Casi nunca” (9%) y “Nunca” (5%) confirman una experiencia heterogénea entre los docentes. La mediana se ubica nuevamente en los valores intermedios, y la media cualitativa refuerza una tendencia moderada, más inclinada hacia percepciones parciales que hacia una política formativa sistemática.

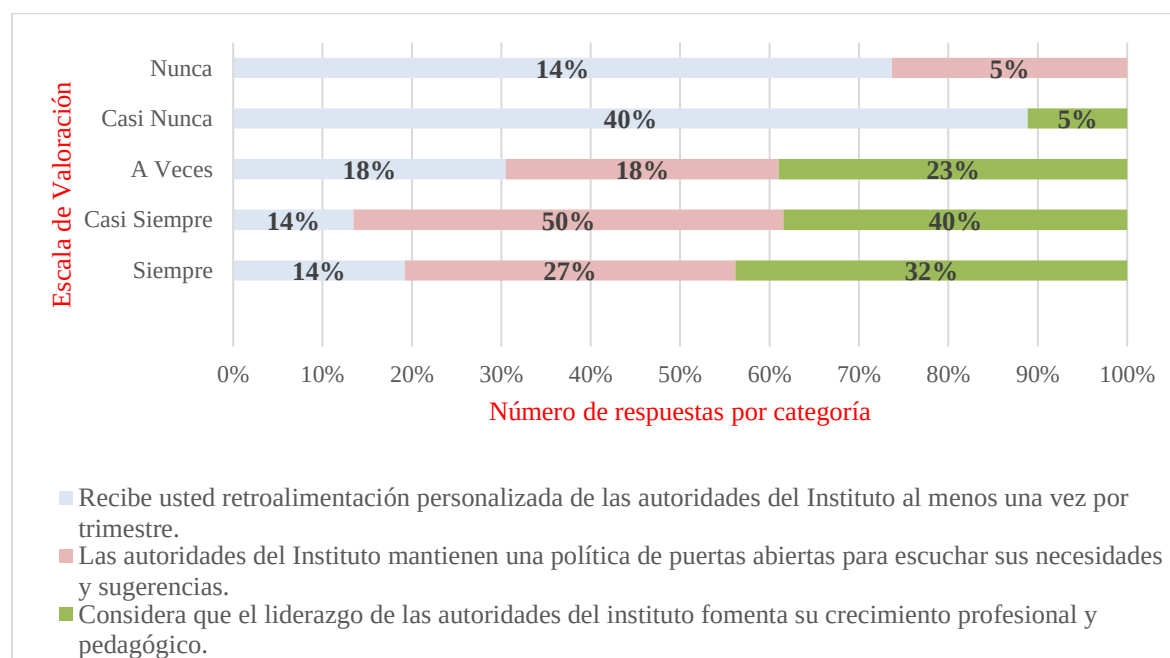
Desde la perspectiva teórica del liderazgo transformacional, estos resultados concuerdan con lo planteado por Bass y Avolio (1994), quienes afirman que la estimulación intelectual un componente esencial del liderazgo transformacional requiere promover activamente la participación docente en procesos formativos que cuestionen las prácticas tradicionales y fomenten la innovación pedagógica. Además, según Bass y Riggio (2006), el liderazgo transformacional alcanza su impacto máximo cuando el desarrollo profesional se impulsa de manera equitativa, continua y estratégicamente coherente, de modo que cada docente perciba oportunidades reales para fortalecer sus competencias y mejorar su práctica educativa.

Los resultados reflejan un liderazgo institucional que sí fomenta la capacitación y la innovación docente, pero cuya intensidad y cobertura aún se perciben como parciales. Esto señala la necesidad de fortalecer políticas internas que garanticen una oferta formativa más constante, accesible y orientada al crecimiento profesional de todo el cuerpo docente, condición imprescindible para consolidar un liderazgo transformacional efectivo.

D3. Consideración individualizada. Indicador: Comunicación abierta y retroalimentación personalizada

Gráfico 3.

Retroalimentación, apertura institucional y crecimiento profesional docente



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados presentados en el gráfico permiten describir con precisión la situación actual del desempeño docente y su impacto en la percepción académica y formativa del estudiantado, tal como propone el objetivo general del estudio. En los tres indicadores evaluados: retroalimentación personalizada, apertura institucional y fomento al crecimiento profesional, se observa un desempeño institucional heterogéneo que influye directamente en cómo los estudiantes experimentan y valoran el proceso educativo.

En primer lugar, la retroalimentación personalizada muestra niveles bajos de presencia, con una moda en “Casi nunca” (40%) y valores significativos en “Nunca” (14%). Este patrón indica que una proporción importante del profesorado percibe que no recibe acompañamiento sostenido ni orientación específica sobre su práctica. Desde la perspectiva del objetivo de diagnóstico, este hallazgo revela una debilidad en el desempeño institucional que incide directamente en la calidad del proceso formativo, pues la literatura señala que la retroalimentación continua favorece la mejora docente y la coherencia pedagógica. En contraste, la política de puertas abiertas presenta una percepción más favorable, con una moda en “Casi siempre” (50%), lo que sugiere que las autoridades muestran disponibilidad para escuchar inquietudes y sugerencias del personal. Este aspecto constituye una fortaleza institucional, ya que contribuye al desarrollo de un clima organizacional positivo, aspecto que repercute en la percepción estudiantil sobre el acompañamiento y apoyo recibido por los docentes.

La dimensión correspondiente al fomento del crecimiento profesional evidencia una valoración también elevada, con moda en “Casi siempre” (40%) y un 32% adicional en “Siempre”. Este patrón indica que los docentes perciben oportunidades para fortalecer sus competencias pedagógicas, lo que repercute positivamente en la experiencia formativa del estudiantado. Según la teoría del liderazgo transformacional propuesta por Bass y Avolio (1994), el estímulo al desarrollo profesional incrementa la eficacia docente, la innovación educativa y, en consecuencia, la percepción de calidad académica por parte de los estudiantes.

Desde una lectura diagnóstica, la coexistencia de fortalezas y debilidades revela un escenario institucional en transición: mientras que existen esfuerzos claros para promover el desarrollo profesional y mantener canales de comunicación abiertos, persisten limitaciones significativas en la retroalimentación personalizada, un elemento crítico para asegurar coherencia pedagógica e impacto positivo en el aprendizaje. Este desequilibrio explica, en buena medida, la variabilidad en la percepción estudiantil respecto al acompañamiento académico recibido, evidenciando la necesidad de fortalecer mecanismos formativos sistemáticos y más equitativos.

El desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión muestra avances importantes en acompañamiento institucional y estímulo profesional; no obstante, la insuficiente retroalimentación personalizada constituye una brecha clave que afecta la percepción formativa

de los estudiantes y que, según el objetivo del estudio, debe ser atendida para elevar los estándares de calidad educativa.

3.4.2. Resultados cuantitativos de los docentes del segundo objetivo

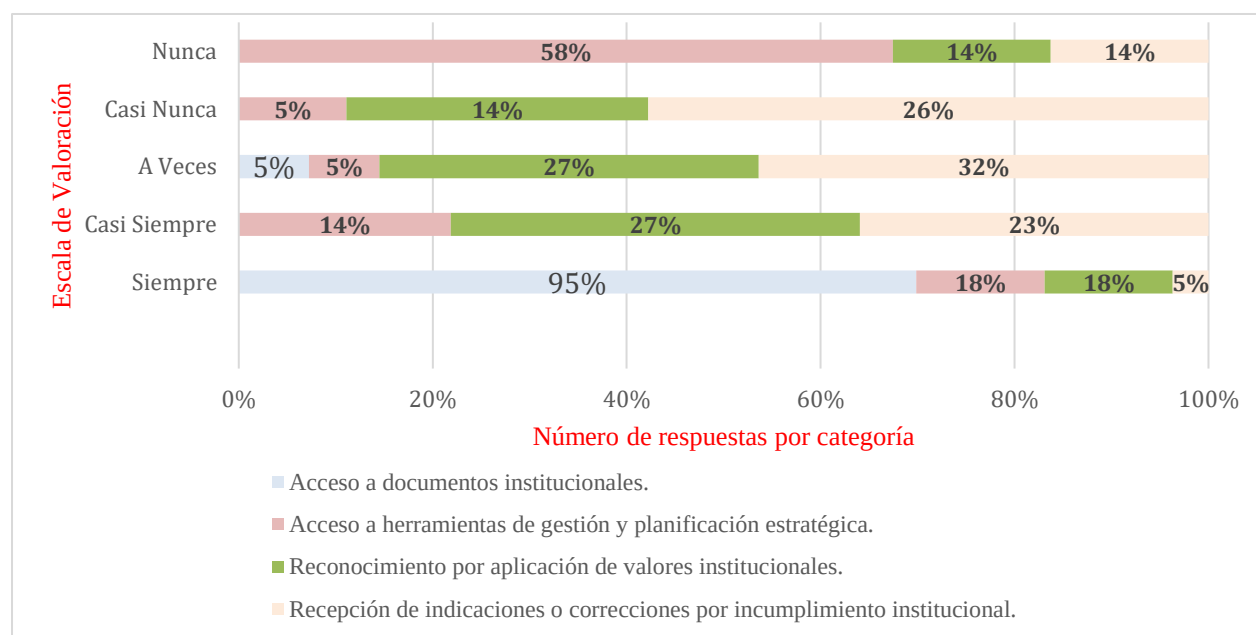
- Analizar el nivel de alineación de los hábitos de los docentes en relación a las políticas y objetivos estratégicos

Variable 2: Planificación estratégica institucional

Dimensión 4: Documentación Institucional. Indicador: Disponibilidad y uso de documentos estratégicos institucionales

Gráfico 4.

Acceso, reconocimiento y cumplimiento de la documentación institucional



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico correspondiente a la Dimensión de Documentación Institucional muestra una distribución de respuestas que revela diferencias importantes en el acceso, uso y reconocimiento de los documentos estratégicos por parte del profesorado. En los indicadores vinculados al acceso

a documentos institucionales, la moda se ubica claramente en la categoría “*Siempre*”, lo que evidencia que la mayoría del personal docente identifica contar con disponibilidad suficiente de estos insumos. La mediana también se posiciona en niveles altos, y la media cualitativa confirma esta tendencia, reflejando una valoración positiva del acceso. Este comportamiento coincide con lo expuesto por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), quienes afirman que la convergencia entre moda, mediana y media fortalece la interpretación de tendencias homogéneas en escalas de tipo Likert.

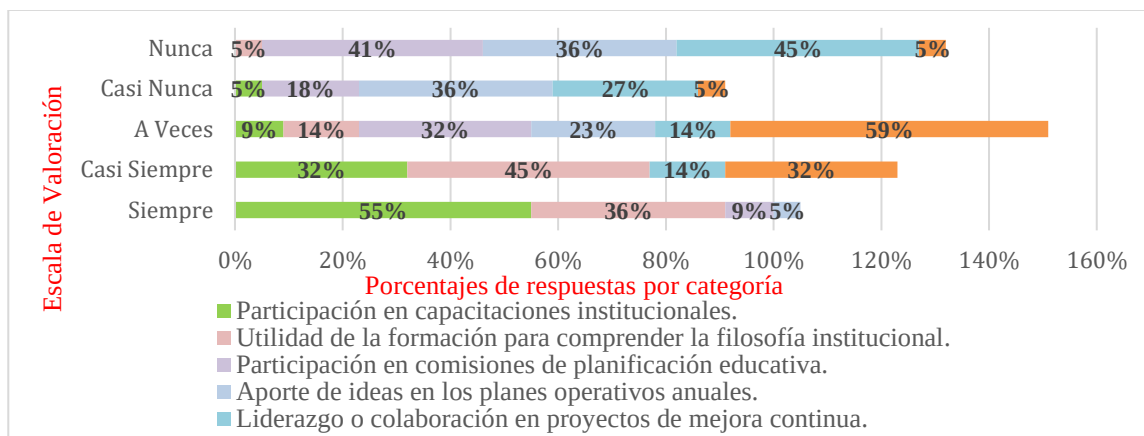
En contraste, los indicadores relacionados con el acceso a herramientas de gestión y planificación estratégica presentan modas bajas (entre “*Nunca*” y “*Casi nunca*”), lo cual sugiere limitaciones percibidas en la disponibilidad o dominio de estas herramientas. La mediana se sitúa en categorías intermedias, y la media mantiene un valor moderado, indicando un acceso irregular. Esta variabilidad evidencia que, aunque el profesorado cuenta con documentos institucionales, no todos logran vincularlos con instrumentos operativos de planificación. El reconocimiento por la aplicación de valores institucionales muestra una distribución más equilibrada: la moda se concentra en “*A veces*” y “*Casi siempre*”, y la media cualitativa señala un nivel moderado de reconocimiento institucional. De acuerdo con Bolívar (2010), los procesos de reconocimiento y retroalimentación son fundamentales para fortalecer la cultura institucional, por lo que estos resultados sugieren un avance parcial en dicha dimensión.

El indicador sobre recepción de indicaciones o correcciones por incumplimiento institucional presenta mayor dispersión. La moda se ubica en categorías intermedias, lo que indica que, aunque estos procesos existen, no son frecuentes para la mayoría del profesorado. La mediana y la media reflejan un nivel bajo a moderado, lo cual puede interpretarse como señal de cumplimiento generalizado, aunque también podría implicar oportunidades de mejora en los mecanismos formales de seguimiento. La convergencia entre moda, mediana y media evidencia que la documentación institucional presenta fortalezas claras en términos de acceso, pero mantiene desafíos en el uso operativo y en los mecanismos de reconocimiento y retroalimentación vinculados a los valores y normas institucionales.

Dimensión 5: Formación institucional. Indicador: Programas de procesos de formación

Gráfico 5.

Formación institucional



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico del nivel de Formación Institucional muestra una distribución de respuestas que evidencia una participación parcial del profesorado en los procesos de capacitación, planificación y apropiación del marco estratégico del Instituto. En la mayoría de los indicadores, la moda y la mediana se concentran en categorías intermedias como “A veces” o “Casi nunca”, lo cual sugiere que estas prácticas no se manifiestan de manera sostenida. La media cualitativa reafirma esta tendencia moderada, indicando un comportamiento central que no alcanza niveles altos de participación. Este patrón concuerda con lo señalado por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), quienes explican que la convergencia entre moda, mediana y media permite identificar la dirección y la consistencia de la percepción en escalas tipo Likert.

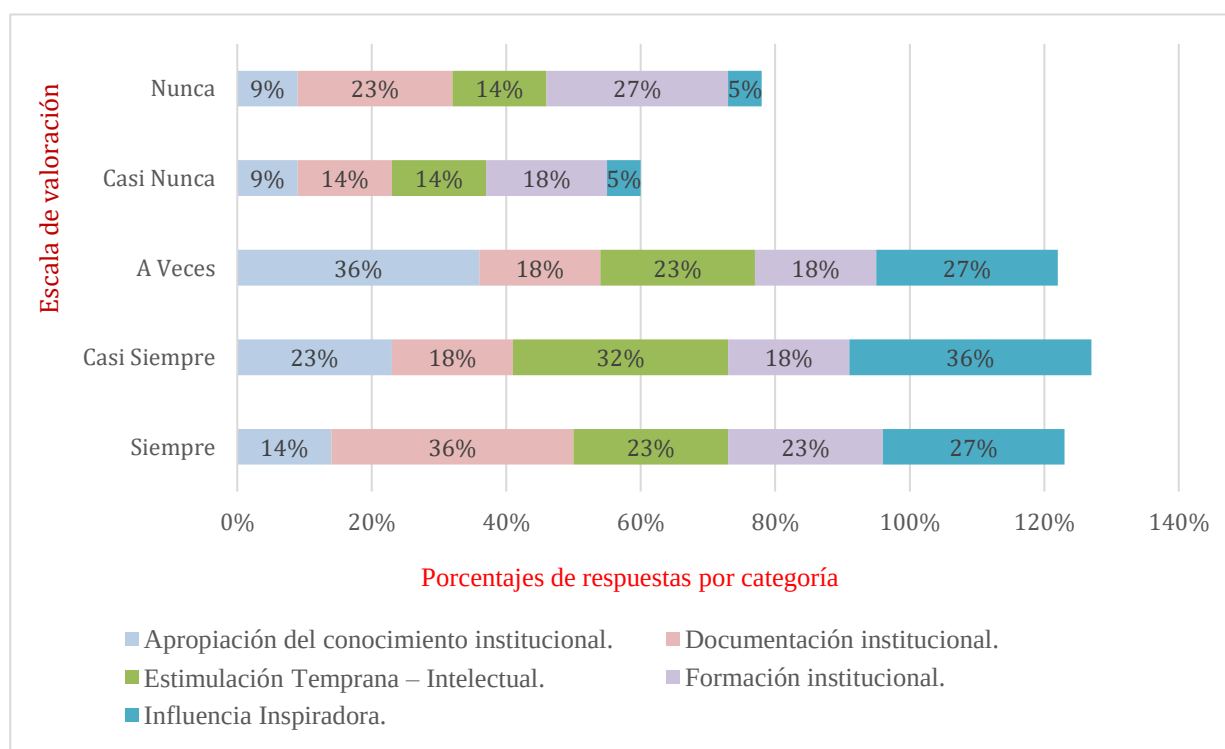
Los indicadores con mayor presencia en las categorías superiores principalmente la utilidad de la formación para comprender la filosofía institucional y la participación en proyectos de mejora continua evidencian un mayor grado de apropiación, aunque sin constituir una tendencia dominante. Por el contrario, la participación en capacitaciones institucionales, los aportes en planes operativos anuales y la participación en comisiones de planificación educativa presentan modas más bajas y medianas distribuidas, lo cual refleja un involucramiento institucional irregular. El ítem relativo a la claridad para explicar el marco estratégico institucional muestra moda y mediana en niveles intermedios, lo que indica que este conocimiento no se ha consolidado plenamente en el colectivo docente. Tal como señalan autores

como Bolívar (2010), la comprensión de la misión, visión y objetivos estratégicos es un elemento clave para fortalecer la cohesión institucional; sin embargo, los resultados sugieren una apropiación aún en desarrollo. En conjunto, la convergencia de los tres indicadores estadísticos confirma que el nivel de Formación Institucional se caracteriza por una participación moderada y no homogénea entre el profesorado.

Dimensión 6. Apropiación de los elementos estratégicos. Indicador: Identidad Institucional

Gráfico 6.

Nivel de apropiación del conocimiento institucional en los docentes



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico evidencia que la apropiación del conocimiento institucional presenta una distribución equilibrada, aunque con predominio de las categorías intermedias y altas. Para la mayoría de los indicadores, la moda y la mediana se ubican entre “A veces” y “Casi siempre”, lo que indica un nivel moderado de comprensión y uso del marco estratégico del Instituto. La media cualitativa confirma esta tendencia, reflejando un comportamiento central que no alcanza la

valoración máxima pero se mantiene por encima de los niveles bajos. Este patrón responde a lo planteado por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), quienes destacan que la convergencia entre estas medidas permite identificar tendencias consistentes en escalas de percepción educativa.

Los indicadores de Estimulación Temprana–Intelectual e Influencia Inspiradora alcanzan porcentajes más altos en “*Casi siempre*” y “*Siempre*”, mostrando mayor apropiación de los aspectos vinculados al liderazgo transformacional. Esto se alinea con Bass y Riggio (2006), quienes señalan que la capacidad de inspirar, motivar y estimular intelectualmente constituye un rasgo clave en contextos de mejora institucional. No obstante, estos niveles, aunque significativos, no se consolidan como predominantes en toda la población docente.

En contraste, las dimensiones de documentación institucional y formación institucional presentan distribuciones más dispersas, con una presencia visible en categorías bajas y medias, lo que revela que el acceso, dominio y actualización del conocimiento formal aún no es homogéneo entre los docentes. La apropiación del conocimiento institucional, aunque muestra porcentajes relevantes en “*A veces*” y “*Casi siempre*”, mantiene también proporciones en “*Casi nunca*”, lo que indica diferencias internas en el grado de comprensión del marco normativo y estratégico. Los resultados muestran un nivel de apropiación moderado, pero no plenamente consolidado, con fortalezas en los elementos asociados al liderazgo pedagógico y áreas de mejora vinculadas al dominio de documentos, procesos formativos y lineamientos institucionales.

3.4.3. Resultados cualitativos de los docentes

Los datos cualitativos obtenidos en la investigación se generaron a partir de entrevistas semiestructuradas, un grupo focal, la guía de observación y el análisis documental institucional. Estos insumos permitieron recoger percepciones, experiencias y valoraciones de docentes y directivos respecto al liderazgo educativo transformacional, la planificación estratégica y su incidencia en el desempeño docente. La información fue organizada mediante procesos de transcripción, codificación y categorización temática, lo que facilitó la identificación de patrones, coincidencias y divergencias en los discursos. De este modo, los resultados cualitativos

complementaron los hallazgos cuantitativos y ofrecieron una visión más amplia y contextualizada del fenómeno estudiado. Que responden a los objetivos 1 y 2.

- Diagnosticar la situación actual del desempeño de los docentes, así como su impacto en la percepción académica y formativa de los estudiantes en el Instituto Tecnológico Tec Zión.
- Analizar el nivel de alineación de los hábitos de los docentes en relación a las políticas y objetivos estratégicos

Entrevista a Docentes

Los resultados obtenidos a partir de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a las autoridades del Instituto Tecnológico Tec Zión permitieron identificar percepciones y experiencias relacionadas con el liderazgo educativo transformacional y la planificación estratégica. La información recogida fue organizada en seis dimensiones de análisis, correspondientes a la operacionalización de variables definida en la investigación, lo que facilitó presentar de manera clara y sistemática los hallazgos cualitativos.

Dimensión: Apropiación del conocimiento institucional: Las autoridades señalaron que no existieron mecanismos formales de supervisión en las aulas, limitándose a charlas ocasionales en momentos específicos como la entrega del cheque de pago o la atención de quejas. En este sentido, una de las autoridades indicó que: ***“no existe supervisión planificada en las aulas, limitándose a charlas esporádicas cuando se entrega el cheque de pago o cuando surgen quejas”.***

Dimensión: Consideración individualizada: Una de las autoridades indicó enfáticamente que la atención personal hacia los docentes se brindó por dos medios específicos entre ellos, ***“mensajes por WhatsApp” o “charlas rápidas al momento de entregar la solvencia mensual”***, sin un procedimiento formal establecido.

Dimensión documentación institucional: En el proceso de la entrevista con las autoridades del centro educativo, se conversó sobre las herramientas de gestión pedagógica que no fueron utilizadas; de esa instancia se rescató el siguiente comentario:

“el PEI no está actualizado y los documentos se mantienen más por requerimiento ministerial que como herramienta de gestión”.

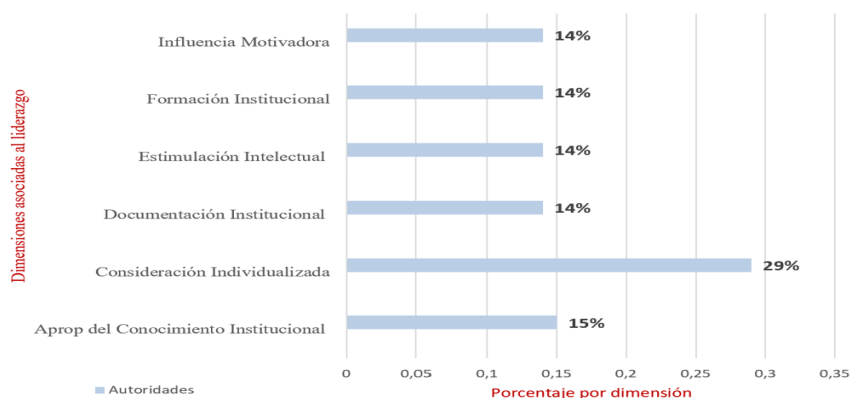
Dimensión estimulación intelectual: En el análisis de esta dimensión, las autoridades señalaron que no se desarrollaron programas sistemáticos de innovación ni capacitaciones especializadas, las cuales no guardaban relación directa con las funciones docentes. Al respecto, mencionaron: ***“solo se brindaron pláticas motivacionales al inicio del año, pero no relacionadas con las funciones que desempeño”.***

Dimensión formación institucional: Con respecto a esta dimensión, las autoridades informaron que la capacitación sobre filosofía, misión y valores se realizó una sola vez al año, sin dar continuidad, y que se esperaba que los docentes aplicaran lo aprendido de manera autónoma. En este sentido, expresaron: ***“se espera que los docentes asuman la responsabilidad de aplicar lo aprendido”.***

Dimensión influencia inspiradora: En relación con el reconocimiento al desempeño docente, las autoridades manifestaron que: ***“a veces se envían mensajes de felicitación o se realizan pláticas motivacionales, pero no como parte de un programa institucional”.***

Gráfico 7.

Valoración de las dimensiones del liderazgo educativo transformacional según autoridades institucionales



3: Alta Evidencia 2: Evidencia Parcial 1: Ninguna Evidencia

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico presenta la valoración realizada por la autoridad entrevistada respecto al nivel de evidencia observado en distintas dimensiones asociadas al liderazgo y la gestión institucional. En general, los porcentajes muestran una tendencia moderada de evidencia percibida, con valores que oscilan entre el 14% y el 29%, lo que indica que la mayoría de las prácticas asociadas al liderazgo transformacional se encuentran presentes, pero no plenamente consolidadas. La dimensión con mayor puntuación corresponde a Consideración Individualizada (29%), lo que sugiere que, según la percepción de la autoridad, existe una mayor visibilidad de prácticas orientadas a la atención personal, apoyo diferenciado y acompañamiento directo al personal docente y administrativo. Este resultado coincide con los planteamientos de Bass y Riggio (2006), quienes destacan que la consideración individualizada constituye un rasgo fundamental en la generación de ambientes de apoyo y reconocimiento dentro de un liderazgo transformacional efectivo.

Las dimensiones de Influencia Motivadora, Formación Institucional, Estimulación Intelectual y Documentación Institucional comparten un nivel de evidencia del 14%, reflejando una presencia parcial de estas prácticas. Esta convergencia sugiere que, aunque existen acciones asociadas a la inspiración, la actualización institucional y la promoción del pensamiento crítico, estas no se observan de manera sistemática. La teoría de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) respalda que, en evaluaciones cualitativas, la centralidad de estas valoraciones indica un nivel moderado de desarrollo, característico de fases institucionales en consolidación.

La Apropiación del Conocimiento Institucional (15%) muestra un nivel de evidencia ligeramente superior al grupo anterior, lo cual indica avances en el reconocimiento de la visión, misión y lineamientos estratégicos; sin embargo, el porcentaje relativamente bajo sugiere que aún existen brechas en la internalización plena del marco institucional. Los resultados reflejan una evidencia parcial del liderazgo transformacional y de los procesos institucionales, destacando fortalezas en la atención personalizada, pero mostrando áreas de mejora en la inspiración, la documentación institucional y la estimulación intelectual.

Grupo focal

En el marco del grupo focal realizado con seis docentes del Instituto Tecnológico Tec Zión, se presentaron percepciones en torno a seis dimensiones del liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica. La información recolectada se sistematizó en la **Figura No. 6**, donde se reflejaron los promedios de nivel de evidencia asignados por los participantes. Los valores oscilaron entre 1.7 y 2.0 en una escala de 1 a 3, lo cual mostró apreciaciones intermedias que permitieron identificar fortalezas puntuales y, al mismo tiempo, señalar limitaciones en la gestión institucional.

Dimensión influencia inspiradora: Con un promedio de 2.0, los docentes (A, C, F) mencionaron la *“libertad de cátedra”*, la *“participación en planes de contenidos”* y el uso de recursos como pantallas y pizarras laterales. También indicaron la ausencia de capacitaciones por área, una comunicación limitada con la coordinación académica y la no inclusión del profesorado en la elaboración de planes institucionales.

Dimensión estimulación intelectual: Igualmente con 2.0, los docentes B, C y D señalaron que, aunque algunos participaron en el proyecto semillero, la capacitación se realizó en áreas distintas a su especialidad. Manifestaron la necesidad de formación más específica, incluyendo el manejo de Inteligencia Artificial (IA), y expresaron que requerían *“tiempo para practicar lo aprendido”* junto con capacitaciones diferenciadas por área.

Dimensión consideración individualizada: Alcanzó un promedio de 2.0, aunque en la matriz de resultados se evidenció un valor de 1, los docentes B, C, D y E indicaron que la retroalimentación ocurría cada tres o cuatro meses y de manera general. Uno de ellos expresó: *“No hay feedback por área”*, refiriéndose a la falta de seguimiento particularizado.

Dimensión Documentación Institucional Con promedio de 2.0, los docentes A, D y C informaron que disponían únicamente de un *“folder de políticas, misión, visión y*

valores”, pero no contaban con documentos estratégicos como el POA, PEI, modelo educativo o análisis FODA.

Dimensión Formación Institucional: Con el valor más bajo (1.7), los docentes B y C comentaron que las capacitaciones sobre visión, misión, valores o código de ética se realizaban al inicio del año y no tenían continuidad. Añadieron que no recibieron formación sobre objetivos estratégicos, modelo educativo o flujogramas, y que la participación en comisiones de planificación fue entendida como **“un requisito administrativo más que un espacio de construcción colectiva”**.

Dimensión Apropiación del Conocimiento Institucional: Con promedio de 2.0, los docentes C y F identificaron valores como respeto, integridad, higiene, vestimenta y responsabilidad, los cuales procuraban aplicar en su práctica cotidiana. No obstante, señalaron que los estudiantes **“venían con hábitos opuestos a nuestros valores”**, aunque destacaron que se habían hecho esfuerzos por integrar dichos principios en la convivencia escolar.

Tabla 12.

Resultados del grupo focal por dimensiones del liderazgo educativo transformacional

Dimensión (VI)	Promedio	Percepciones docentes	Citas textuales
Influencia Inspiradora	2.0	Se mencionó la libertad de cátedra, la participación en planes de contenidos y el uso de recursos como pantallas y pizarras. También se indicó la falta de capacitaciones por área y la limitada comunicación con la coordinación académica.	“Libertad de cátedra”; “Participación en planes de contenidos”.
Estimulación Intelectual	2.0	Algunos docentes participaron en proyectos semilleros, pero la capacitación fue en áreas distintas a su especialidad. Se señaló la necesidad de formación específica (incluida IA) y mayor tiempo para practicar lo aprendido.	“Dar tiempo para practicar lo aprendido”.
Consideración Individualizada	2.0 (matriz 1)	La retroalimentación se brindó cada tres o cuatro meses y de forma general, sin atención personalizada a las áreas.	“No hay feedback por área”.
Documentación Institucional	2.0	Los docentes informaron que solo contaban con un folder de políticas, misión, visión y valores, sin acceso a POA, PEI, modelo educativo ni análisis FODA.	“Solo tenemos un folder con misión, visión y valores”.

Formación Institucional	1.7	Las capacitaciones sobre visión, misión, valores o código de ética se realizaron al inicio del año y no tuvieron continuidad. La participación en comisiones se entendió como requisito administrativo.	“Más un requisito administrativo que un espacio de construcción colectiva”.
Apropiación del Conocimiento Institucional	2.0	Los docentes identificaron valores como respeto, integridad e higiene, aunque señalaron la dificultad de aplicarlos debido a hábitos opuestos de los estudiantes.	“Los estudiantes vienen con hábitos opuestos a nuestros valores”.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 12 resume los hallazgos del grupo focal sobre las dimensiones del liderazgo educativo transformacional, con promedios entre 1.7 y 2.0, lo que evidencia una valoración intermedia y un desarrollo parcial del liderazgo según cada dimensión. En Influencia Inspiradora ($M = 2.0$), los docentes reconocen cierta motivación vinculada a la libertad de cátedra y la participación en la construcción de contenidos, aunque señalan limitaciones en capacitaciones específicas y en la comunicación con la coordinación académica, en línea con lo planteado por Bass y Riggio (2006) sobre la necesidad de claridad direccional y comunicación fluida para una inspiración efectiva.

En Estimulación Intelectual ($M = 2.0$) se reconoce la participación docente en proyectos semilleros, aunque se señala que la capacitación no siempre se ajusta a las especialidades y que se requiere formación contextualizada —incluida IA— y mayor tiempo para aplicar lo aprendido, lo que confirma que la dimensión aún está en desarrollo, como plantea Leithwood (2012). La Consideración Individualizada ($M = 2.0$) evidencia baja sistematicidad (1), pues la retroalimentación se realiza de forma trimestral y general, sin diferenciación por áreas, aspecto coherente con Burns (1978) sobre la centralidad del acompañamiento personalizado en el liderazgo transformacional. En Documentación Institucional ($M = 2.0$), los docentes reportan acceso solo a información básica (misión, visión y valores) y ausencia de documentos estratégicos como POA, PEI o FODA, lo que revela una brecha de transparencia y socialización, en línea con Bolívar (2010). La Formación Institucional obtuvo el promedio más bajo ($M = 1.7$), debido a capacitaciones puntuales al inicio del curso y sin continuidad, y a comisiones percibidas como requisito administrativo, lo cual contrasta con Fullan (2014) sobre la mejora sostenida basada en desarrollo profesional continuo. Finalmente, la Apropiación del Conocimiento Institucional ($M = 2.0$) muestra identificación de valores, pero dificultades para aplicarlos por dinámicas del estudiantado, evidenciando tensiones entre valores declarados y cultura real, como

explica Schein (2010). En conjunto, el grupo focal confirma una presencia parcial del liderazgo transformacional, con fortalezas específicas y limitaciones en formación, documentación estratégica y personalización del acompañamiento.

Análisis documental

Para complementar los hallazgos obtenidos a través de encuestas, entrevistas y grupos focales, se realizó un análisis documental que permitió verificar la existencia, actualización y uso de instrumentos estratégicos institucionales. Este procedimiento se organizó en torno a preguntas de verificación específicas, orientadas a valorar la evidencia disponible en registros, actas, planes, informes y documentos normativos relacionados con el liderazgo educativo transformacional, la planificación estratégica y el desempeño docente. Los resultados de esta revisión se sintetizan en la tabla 7, donde cada dimensión fue valorada en una escala de 1 a 3 (1 = ninguna evidencia, 2 = evidencia parcial y 3 = evidencia alta), con el propósito de garantizar un diagnóstico riguroso y contrastable de la situación actual del Instituto Tecnológico Tec Zión.

Tabla 13.

Resultados del análisis documental según preguntas de verificación

Dimensión	Pregunta de verificación	Resultado / Evidencia	Valoración (1-3)
Consideración Individualizada (VI)	¿Se encuentran registros (informes, formatos, actas, correos o bitácoras) que respalden la retroalimentación personalizada brindada a los docentes al menos una vez por trimestre?	Se identificaron algunos registros y mensajes aislados de retroalimentación sin sistematicidad ni periodicidad definida.	2
Documentación Institucional (VI)	¿Existe documento oficial del POA debidamente actualizado?	Se halló POA vigente, aunque con inconsistencias menores.	2
	¿Existe documento oficial del PEI debidamente actualizado?	El PEI no se encontraba actualizado; su existencia obedecía más a un requerimiento ministerial que a su uso como herramienta de gestión.	1
	¿Existe un documento relacionado al análisis FODA, cuadro de mando o cadena de valor?	No se identificaron documentos actualizados; referencias verbales sin soporte formal.	1
	¿Se encuentran documentados visión, misión, valores, objetivos estratégicos, manuales, políticas y códigos de ética?	Sí, se evidenció documentación oficial vigente en estos apartados.	3
Documentación Institucional (VI)	¿Existen documentos que respalden reconocimiento institucional a docentes por cumplimiento de normas y políticas?	Se hallaron evidencias aisladas (cartas y mensajes de reconocimiento).	2
	¿Existen documentos que registren correcciones o llamados de atención a docentes por incumplimiento de normas?	Se encontraron actas y registros institucionales de casos específicos.	2

Formación Institucional (VI)	¿Existen registros de talleres, capacitaciones actividades formativas sobre visión, misión, valores etc. en el último año académico?	Sí, evidencias fotográficas y listas asistencia de jornadas formativas iniciales, sin seguimiento posterior.	2
	¿Existen actas o resoluciones que evidencien participación de docentes en comisiones de planificación?	Se verificó participación parcial docentes en comisiones.	2
	¿Existen proyectos de mejora continua con participación de docentes como líderes o co-líderes?	Sí, aunque de manera puntual y sin continuidad.	3
Apropiación del Conocimiento Institucional (VI)	¿Existe evidencia de evaluaciones aplicadas a docentes sobre institucionalidad con resultados >80%?	Se hallaron evaluaciones anuales, análisis metodológico detallado evidencia de seguimiento.	2
Calidad del desempeño docente (VD) – Aplicación del modelo educativo	¿Se encuentran evidencias de la implementación en los tres momentos del aprendizaje según la metodología de aula invertida?	Sí, en planificaciones y rúbricas, aunque sin supervisión sistemática.	2
	¿Existen planificaciones, syllabus o informes de cumplimiento que respalden la labor conforme al planificado institucionalmente?	Sí, se identificaron planificaciones detalladas y registros de revisión.	3
	¿Existen reportes consolidados de evaluación docente aplicados a estudiantes con resultados ≥ 80 puntos?	Sí, reportes institucionales muestran que un porcentaje de docentes supera dicho umbral.	2

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 13 evidencia que el análisis documental presenta un panorama heterogéneo respecto al grado de formalización, actualización y coherencia de los documentos estratégicos del Instituto. En la dimensión de Consideración Individualizada (VI), la valoración obtenida refleja la presencia de registros y mensajes aislados de retroalimentación docente, aunque sin una periodicidad establecida. La valoración 2 indica una evidencia parcial, lo cual coincide con Bass y Riggio (2006), quienes afirman que la retroalimentación sistemática constituye un elemento esencial del liderazgo transformacional, y su ausencia limita la consolidación de relaciones profesionalizadas.

En la Documentación Institucional (VI), los resultados muestran contrastes marcados: mientras que algunos documentos oficiales como el POA o manuales institucionales se encuentran disponibles, otros insumos clave, como el PEI o los documentos de FODA, presentan desactualización o inexistencia formal, obteniendo valoraciones de 1 o 2 según el caso. De acuerdo con Bolívar (2010), la actualización y articulación de estos documentos estratégicos es fundamental para garantizar coherencia interna en la acción pedagógica y administrativa; por tanto, las debilidades identificadas sugieren vacíos en la gestión documental institucional. Asimismo, en los aspectos relacionados con reconocimientos institucionales, registros de correcciones y cumplimiento de normas, se observan evidencias puntuales pero no sistemáticas, con valoraciones intermedias (2), lo que indica prácticas presentes pero aún no consolidadas. Este

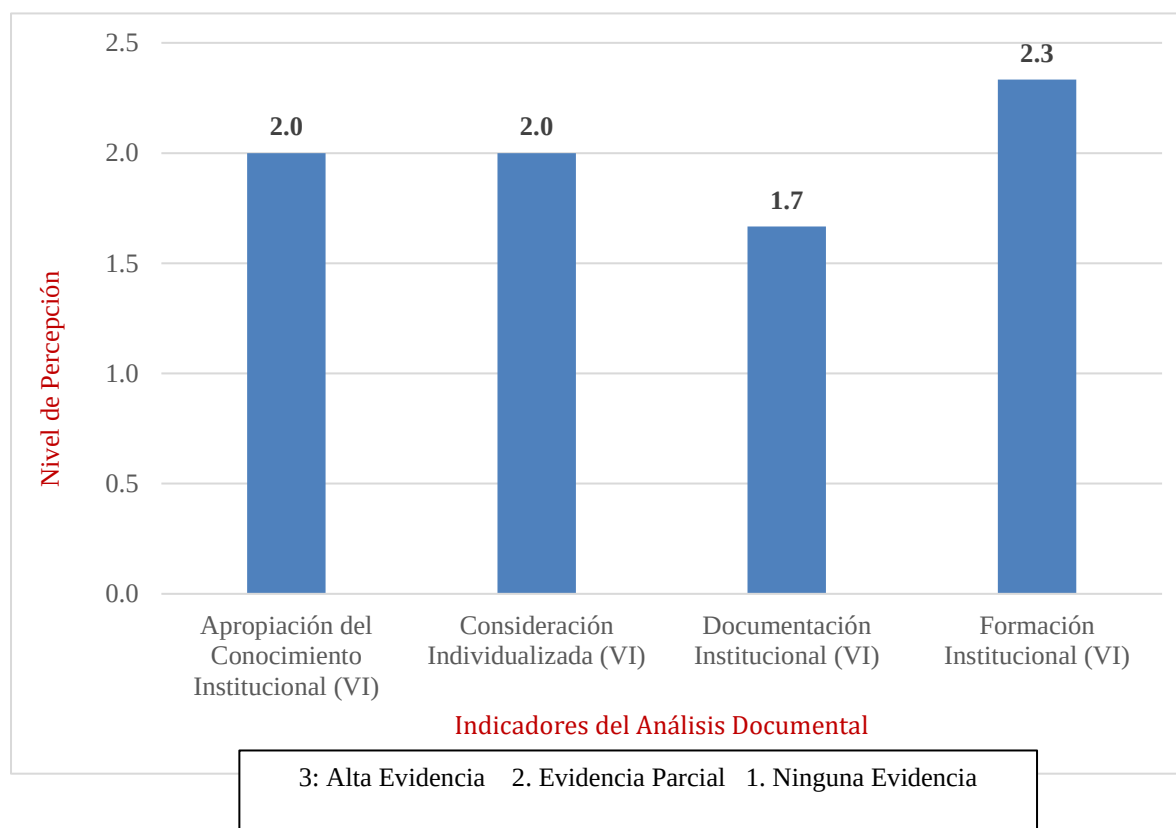
comportamiento evidencia una cultura institucional en transición, donde existen iniciativas de reconocimiento y seguimiento, pero sin un sistema robusto que asegure continuidad y trazabilidad.

En la dimensión de Formación Institucional (VI), las valoraciones también oscilan entre 2 y 3, revelando que, aunque se desarrollan talleres, capacitaciones y actividades formativas, estas carecen de mecanismos que aseguren continuidad o evaluación posterior. La participación docente en comisiones y proyectos de mejora continua, calificada con niveles medios y altos, muestra un compromiso institucional emergente pero con necesidad de fortalecimiento. Como señala Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la triangulación entre evidencia documental y prácticas institucionales permite identificar el grado de consolidación de los procesos; en este caso, los resultados apuntan a una estructura funcional, pero con áreas críticas que requieren actualización sistemática y mayor formalización.

En síntesis, la tabla evidencia avances importantes pero fragmentados, con documentos institucionales disponibles pero no siempre actualizados, procesos de retroalimentación y formación presentes pero no sistemáticos, y prácticas de reconocimiento y seguimiento aún débiles. Estos hallazgos reflejan una institucionalidad en desarrollo que requiere fortalecer la coherencia entre los lineamientos estratégicos, la documentación oficial y las prácticas pedagógicas y administrativas.

Gráfico 8.

Resultados del análisis documental según preguntas de verificación



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 8 muestra el nivel de evidencia identificado en el análisis documental para cada uno de los indicadores evaluados. En general, los resultados reflejan una presencia parcial de los elementos institucionales asociados al liderazgo educativo transformacional, con valores que oscilan entre 1.7 y 2.3 en la escala de verificación. Esto indica que la documentación existe en la mayoría de los casos, pero no siempre se encuentra actualizada, articulada o respaldada por prácticas sistemáticas. Los indicadores de Apropiación del Conocimiento Institucional y Consideración Individualizada alcanzan un nivel de percepción de 2.0, lo cual sugiere que se identifican evidencias moderadas, pero sin una consolidación plena. Este resultado coincide con lo señalado por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), quienes explican que niveles intermedios suelen reflejar la existencia de prácticas o documentos, pero con limitaciones en su calidad, actualización o frecuencia de uso.

El indicador de Documentación Institucional presenta el valor más bajo (1.7), lo que evidencia debilidades en la disponibilidad o actualización de documentos estratégicos como PEI, POA, FODA o lineamientos técnicos. Este hallazgo concuerda con Bolívar (2010), quien destaca que la gestión educativa requiere de documentos coherentes, vigentes y accesibles para orientar tanto la administración como la práctica pedagógica; en su ausencia, la planificación institucional se fragmenta.

Por su parte, Formación Institucional obtiene la puntuación más alta (2.3), señalando que, aunque existen actividades de capacitación y formación docente, estas se desarrollan de manera puntual y sin continuidad sistemática. De acuerdo con Fullan (2014), la formación continua es un pilar esencial para el mejoramiento escolar, por lo que estos resultados sugieren avances, pero todavía insuficientes para consolidar una cultura institucional de aprendizaje. En conjunto, el gráfico evidencia que la institución posee documentos y prácticas que respaldan parcialmente el liderazgo transformacional, pero persisten brechas relevantes en la actualización documental, la sistematicidad de la formación y la personalización del acompañamiento docente.

3.4.4. Resultados cuantitativos de los estudiantes del tercer objetivo

- **Analizar la calidad del desempeño docente en sus dimensiones pedagógicas, desde la percepción estudiantil.**

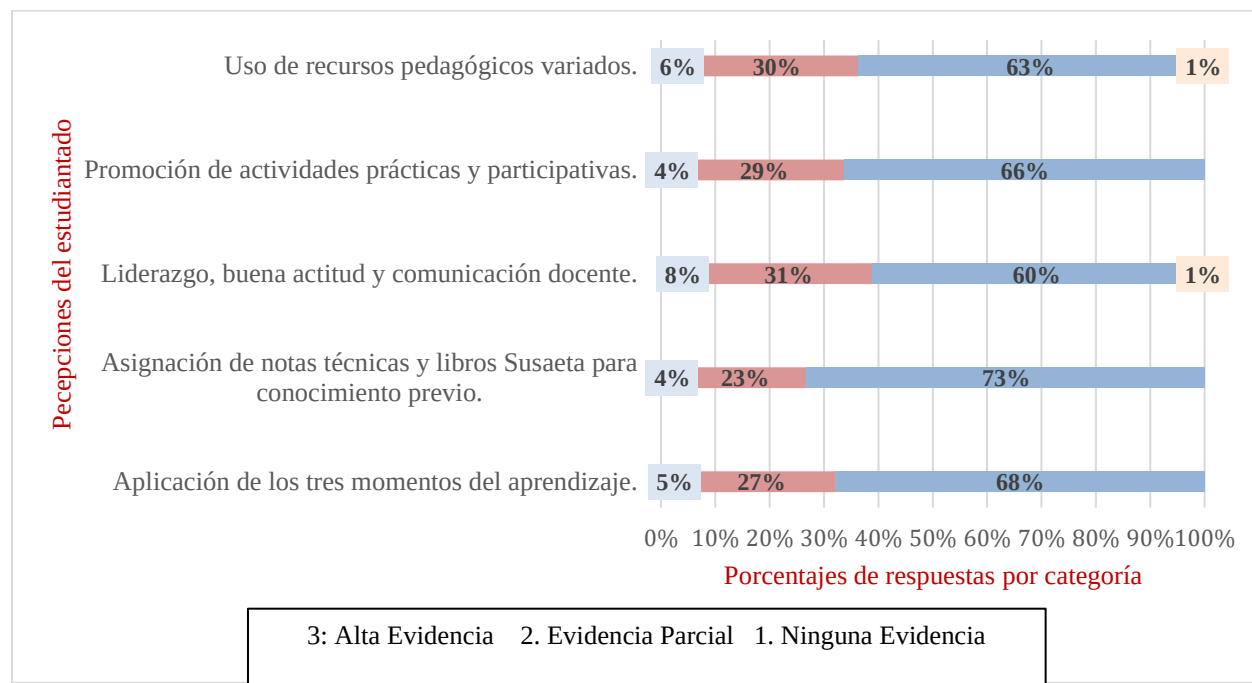
Los resultados cuantitativos obtenidos de los **495 estudiantes** ofrecieron una visión estructurada de sus percepciones respecto a las prácticas pedagógicas y de gestión en el Instituto Tecnológico Tec Zión. La información se organizó en torno a las dimensiones consideradas en el cuestionario aplicado, lo que permitió sistematizar datos relacionados con la aplicación del modelo educativo, la planificación pedagógica, la evaluación de aprendizajes y la documentación institucional. Este apartado presentó los hallazgos de manera ordenada, destacando la frecuencia con que los estudiantes observaron determinadas prácticas en el aula y su correspondencia con los lineamientos institucionales.

Variable 3: Calidad del desempeño docente

Dimensión. Aplicación del modelo educativo. Indicador: Uso pedagógico del modelo educativo establecido (Objetivo 3)

Gráfico 9.

Percepciones estudiantiles sobre la aplicación del modelo educativo (VD)



Fuente: Elaboración propia.

El Gráfico 9 presenta las percepciones del estudiantado sobre la aplicación del modelo educativo por parte del profesorado. En todos los ítems, la moda se concentra en la categoría “A veces”, evidenciando que, desde la perspectiva estudiantil, las prácticas pedagógicas se aplican con una frecuencia irregular. La mediana confirma esta tendencia, ubicándose también en el nivel intermedio de la escala, mientras que la media cualitativa se aproxima a un valor moderado, lo que indica una percepción general de cumplimiento parcial. Este comportamiento es consistente con lo señalado por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), quienes afirman que la convergencia entre moda, mediana y media permite interpretar la estabilidad de tendencias en escalas tipo Likert y comprender el patrón central de respuesta.

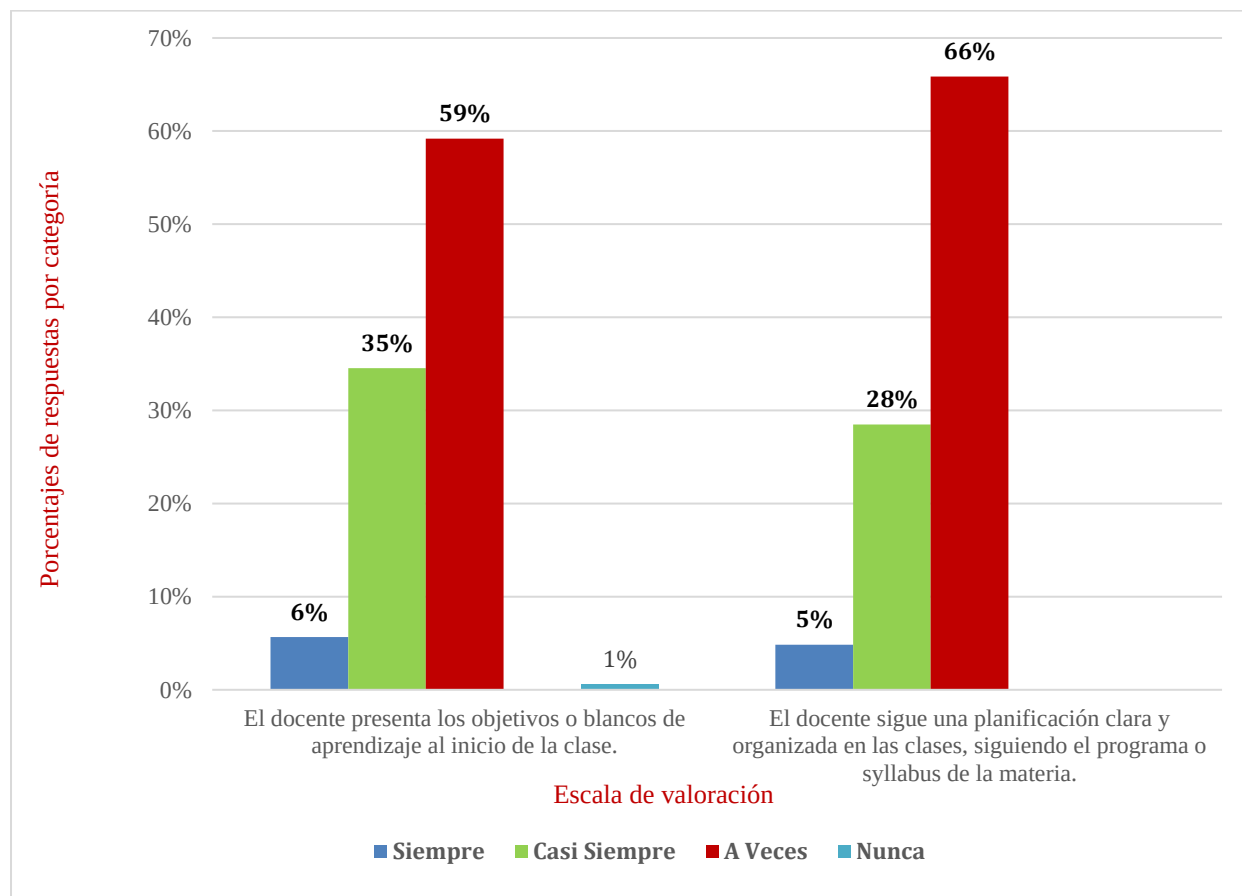
En relación con el uso de recursos pedagógicos variados, la moda y la mediana en “*A veces*”, junto con una media cualitativa moderada, indican que esta práctica no se realiza con sistematicidad, lo cual coincide con el hecho de que solo un 6% del estudiantado percibe un uso constante. La promoción de actividades prácticas y participativas muestra una configuración similar: moda y mediana en frecuencias intermedias, reflejando un predominio claro de prácticas esporádicas. En el ámbito del liderazgo, actitud y comunicación docente, la moda nuevamente se ubica en “*A veces*”, aunque con un porcentaje mayor en las categorías superiores (“*Siempre*” y “*Casi siempre*”), lo que incrementa levemente la media cualitativa. Esto sugiere la presencia de un clima positivo en el aula, aunque no de manera constante. De acuerdo con Bass y Riggio (2006), la consistencia en estas dimensiones es clave para generar un liderazgo transformacional efectivo, por lo que los resultados apuntan a un liderazgo percibido, pero variable.

Respecto a la asignación de notas técnicas y actividades de conocimiento previo, tanto la moda como la mediana se mantienen en las categorías intermedias, y la media cualitativa refleja baja sistematicidad, lo que coincide con el 73% de estudiantes que reporta un uso ocasional. Finalmente, la aplicación de los tres momentos del aprendizaje presenta la misma tendencia central, con moda y mediana en “*A veces*”, confirmando una planificación metodológica intermitente. La correspondencia entre moda, mediana y media en niveles medios sugiere una aplicación parcial del modelo educativo, donde las prácticas docentes existen pero carecen de continuidad. Desde la perspectiva metodológica, esta consistencia entre las tres medidas de tendencia central reafirma la validez del patrón observado (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), indicando que la percepción estudiantil identificar buenas prácticas que, no obstante, requieren fortalecimiento para garantizar coherencia y estabilidad en su implementación.

Dimensión. Planificación pedagógica. Indicador: Organización de la enseñanza según el syllabus

Gráfico 10.

Dimensión Planificación Pedagógica



Fuente. Elaboración propia.

El Gráfico 10 expone las percepciones del estudiantado sobre la frecuencia con que el profesorado aplica prácticas vinculadas a la planificación pedagógica. En ambos ítems evaluados, la moda y la mediana se sitúan en la categoría “A veces”, mientras que la media cualitativa confirma valores intermedios. La coincidencia entre estas tres medidas de tendencia central indica un patrón estable en las respuestas, lo cual es metodológicamente consistente con lo planteado por Hernández-Sampieri y Mendoza (2021), quienes señalan que, en escalas tipo

Likert, la convergencia de estas medidas permite interpretar con mayor fiabilidad la percepción del grupo participante.

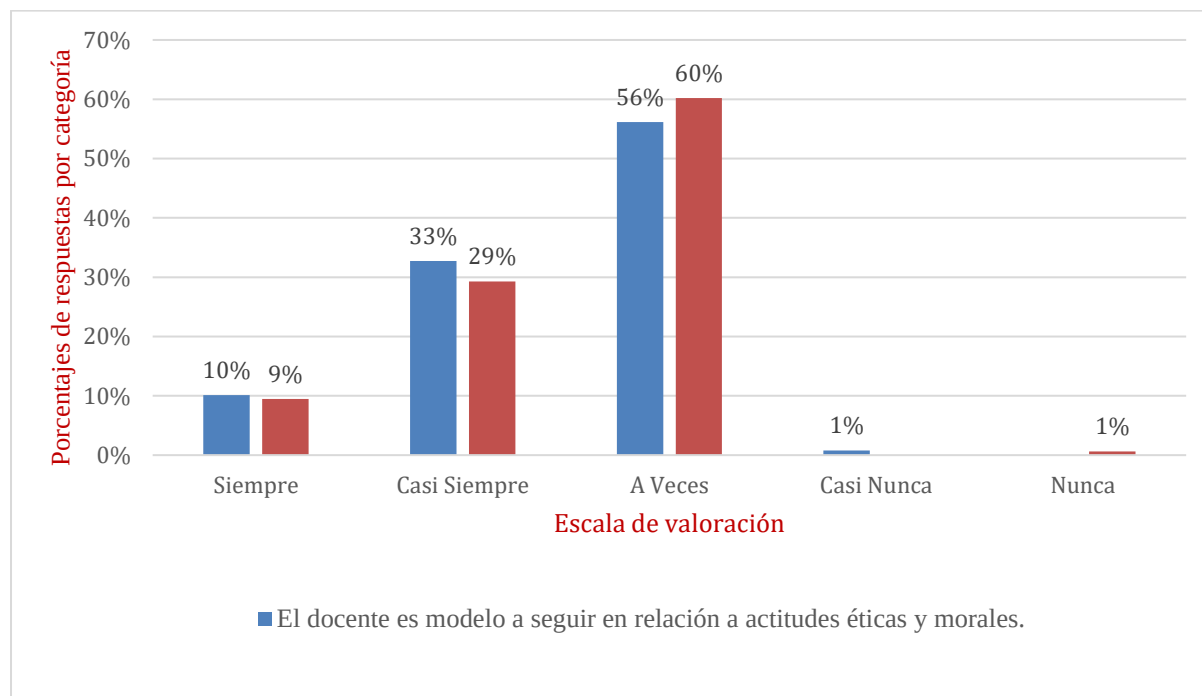
En el indicador referente a si el docente presenta los objetivos o blancos de aprendizaje al inicio de la clase, únicamente un 6% del estudiantado señaló que esto ocurre siempre, mientras que un 35% indicó que sucede casi siempre. No obstante, la predominancia del 59% en la categoría “A veces” evidencia una presentación irregular de los propósitos formativos. Este hallazgo es relevante, dado que Ausubel (2002) sostiene que la explicitación de los objetivos constituye una condición necesaria para favorecer el aprendizaje significativo, al orientar la activación de conocimientos previos y clarificar las expectativas de aprendizaje.

En relación con el ítem que valora si el docente sigue una planificación clara y organizada, solo un 5% percibió esta práctica como constante, y un 28% la reconoció como frecuente. Sin embargo, la moda ubicada en “A veces” (66%) muestra que el estudiantado percibe una planificación pedagógica intermitente. La literatura educativa destaca que la coherencia en la planificación particularmente la alineación entre objetivos, metodología y evaluación es un componente esencial del liderazgo pedagógico y de la calidad docente. Autores como Bolívar (2021) y Camacho Marín (2024), argumentan que la claridad organizativa en la planificación incide directamente en el orden, la comprensión y el rendimiento del estudiantado.

De manera global, los resultados evidencian que las prácticas asociadas a la planificación pedagógica están presentes, pero no se desarrollan con la sistematicidad requerida. La convergencia entre moda, mediana y media cualitativa confirma una percepción estudiantil que reconoce la existencia de procesos de planificación, aunque ejecutados de forma irregular. Esto sugiere la necesidad de fortalecer la coherencia metodológica y la constancia en la presentación y organización de los contenidos para asegurar una experiencia de aprendizaje más estructurada y efectiva.

Gráfico 11.

Percepción estudiantil sobre el docente como modelo ético y el mantenimiento del orden en el aula



Fuente. Elaboración propia.

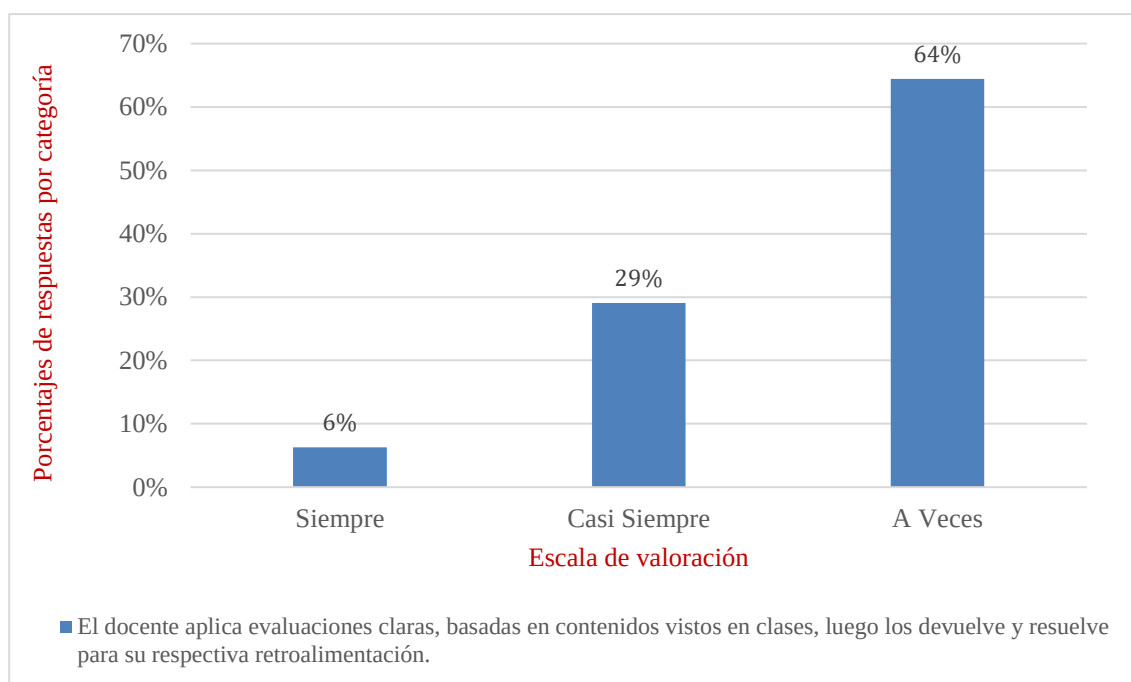
El gráfico 11 muestra las percepciones del estudiantado respecto al rol docente en dos aspectos clave de la planificación pedagógica: el modelaje ético-moral y el mantenimiento del orden y la disciplina en el aula. En ambos indicadores, la moda y la mediana se ubican en la categoría “*A veces*”, lo que evidencia que estas prácticas son percibidas como intermitentes por la mayoría del estudiantado. La media cualitativa, al situarse también en valores intermedios, confirma esta tendencia. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2021), la coincidencia entre moda, mediana y media reafirma la estabilidad del patrón observado en escalas Likert y permite inferir percepciones consistentes dentro del grupo. En cuanto al ítem “El docente es modelo a seguir en actitudes éticas y morales”, un 56% del estudiantado indica que esto ocurre *a veces*, mientras que solo un 10% lo observa siempre. Esta distribución sugiere que, si bien existen prácticas de modelaje ético, su presencia no es sistemática. Esto es relevante considerando que, como señala Bolívar (2021), la coherencia ética del docente constituye un componente esencial del liderazgo pedagógico y de la formación integral del estudiantado. Respecto al ítem “El

docente mantiene orden y disciplina durante la clase”, los resultados siguen un patrón similar: 60% de respuestas en “*A veces*” y únicamente 9% en “*Siempre*”. La predominancia de categorías intermedias refleja una percepción de disciplina fluctuante, que no se consolida como práctica constante. Desde la perspectiva del liderazgo transformacional, Bass y Riggio (2006) destacan que la estabilidad en el ambiente de aprendizaje y la claridad en la conducción del grupo son aspectos fundamentales para estimular la motivación y el compromiso estudiantil. Los resultados evidencian que, aunque los estudiantes reconocen elementos positivos en la conducta docente, estos se manifiestan con baja frecuencia y de manera desigual. La convergencia de moda, mediana y media en niveles medios confirma una percepción estudiantil que identifica buenas prácticas potenciales, pero que aún requieren fortalecerse para garantizar coherencia, continuidad y una experiencia formativa alineada plenamente con el modelo educativo institucional.

Dimensión. Evaluación de aprendizajes. Indicador: Evaluación coherente con los contenidos y orientada a la mejora del aprendizaje

Gráfico 12.

Percepción estudiantil sobre la claridad, pertinencia y retroalimentación de las evaluaciones



Fuente. Elaboración propia.

El Gráfico 12 muestra las percepciones del estudiantado respecto a la claridad, pertinencia y retroalimentación de las evaluaciones aplicadas por el profesorado. Los resultados revelan una tendencia clara hacia una aplicación intermitente de estas prácticas: la moda y la mediana se sitúan en la categoría “*A veces*” (64%), mientras que la media cualitativa refleja también un valor intermedio, lo que confirma que la mayoría del estudiantado percibe las evaluaciones como prácticas presentes, pero no sistemáticas. Esta convergencia entre las tres medidas de tendencia central es coherente con lo expuesto por Hernández-Sampieri y Mendoza (2021), quienes señalan que en escalas Likert la coincidencia entre moda, mediana y media indica estabilidad en el patrón de respuesta y permite interpretar con mayor fiabilidad la percepción del grupo.

Un 29% de estudiantes manifiesta que el docente aplica evaluaciones claras y ofrece retroalimentación *casi siempre*, mientras que únicamente un 6% indica que estas prácticas se realizan *siempre*. La baja presencia de estas categorías superiores sugiere que, aunque existen esfuerzos por parte del profesorado para garantizar evaluaciones claras y vinculadas a los contenidos vistos en clase, dichas prácticas no alcanzan un nivel de consistencia adecuado.

Desde el enfoque pedagógico, esta situación resulta relevante, ya que la claridad evaluativa y la retroalimentación oportuna son consideradas procesos centrales en el aprendizaje significativo. Ausubel (2002) sostiene que la comprensión de los criterios y la pertinencia de las evaluaciones son esenciales para que el estudiantado construya significado y regule su desempeño. Asimismo, Black y Wiliam (1998) destacan que la retroalimentación efectiva constituye uno de los factores con mayor impacto en el aprendizaje, siempre que sea frecuente, clara y orientada a la mejora.

En correspondencia con ello, la tesis señala que el liderazgo educativo transformacional particularmente en su dimensión de acompañamiento pedagógico requiere prácticas evaluativas coherentes, transparentes y formativas. Tal como lo plantean Bolívar (2021) y Bass y Riggio (2006), la retroalimentación constituye un componente esencial para fortalecer la autonomía del estudiante y promover la mejora continua.

Los resultados del gráfico evidencian que la práctica evaluativa del profesorado presenta fortalezas puntuales, pero su ejecución no es constante. La predominancia de la categoría “*A veces*” indica que la claridad en las evaluaciones y el retorno de resultados requiere fortalecerse

para alinearse de manera más efectiva con los principios del modelo educativo institucional y con los enfoques contemporáneos de evaluación formativa.

3.4.5. Prueba no Paramétrica de Asociación: Chi-Cuadrado

Con el fin de analizar la relación entre las dimensiones del liderazgo educativo transformacional y la planificación/documentación institucional en docentes y estudiantes, se aplicó la prueba de Chi-cuadrado de independencia. La prueba fue adecuada porque ambas variables se trabajaron en categorías: en estudiantes se utilizó Alto (≥ 4) y No alto (< 4) a partir del promedio de ítems; en docentes, Bajo (< 3), Medio (3–3.99) y Alto (≥ 4).

Frecuencias observadas

Las tablas 14-15 presentaron la distribución de respuestas por dimensión y grupo. En el caso de estudiantes, las categorías se agruparon en No alto (< 4) y Alto (≥ 4) a partir del promedio de ítems; en docentes, la clasificación se realizó en Bajo (< 3), Medio (3–3.99) y Alto (≥ 4). Los totales y porcentajes permitieron describir el patrón general de frecuencias por dimensión y verificar la adecuación de los supuestos para la prueba de chi-cuadrado; en particular, las tablas 2×2 de estudiantes cumplieron con el criterio de frecuencias esperadas ≥ 5

Tabla 14.

Resultados de contingencia de estudiantes

<i>Dimensión</i>	<i>No alto (n, %)</i>	<i>Alto (n, %)</i>
Motivación inspiracional	363 (73.3%)	132 (26.7%)
Estimulación intelectual	329 (66.5%)	166 (33.5%)
Consideración individual	320 (64.6%)	175 (35.4%)
Documentación/Planificación	330 (66.7%)	165 (33.3%)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15.*Resultados de contingencia de docentes*

Dimensión	Bajo (n, %)	Medio (n, %)	Alto (n, %)
Motivación inspiracional	2 (9.1%)	13 (59.1%)	7 (31.8%)
Estimulación intelectual	12 (54.5%)	4 (18.2%)	6 (27.3%)
Consideración individual	6 (27.3%)	8 (36.4%)	8 (36.4%)
Documentación institucional	10 (45.5%)	5 (22.7%)	7 (31.8%)
Formación institucional	9 (40.9%)	7 (31.8%)	6 (27.3%)

Fuente: Elaboración propia.

En conjunto, las tablas 14 y 15 evidenciaron que, en estudiantes, la proporción en Alto osciló entre 26.7% y 35.4% según la dimensión, mientras que en docentes se observaron perfiles diferenciados (por ejemplo, predominio de Medio en motivación y mayor peso de Bajo en estimulación y documentación). Estas distribuciones ofrecieron la base empírica para la prueba de independencia, respaldaron los hallazgos significativos reportados y orientaron la interpretación sobre la dirección e intensidad de la asociación entre liderazgo educativo transformacional y planificación/documentación institucional.

Resultados de la Prueba de Chi-cuadrado

Los resultados de la prueba de Chi-cuadrado mostraron asociaciones estadísticamente significativas en todos los cruces analizados tanto en estudiantes como en docentes. En el caso del estudiantado ($n = 495$), las dimensiones del liderazgo educativo transformacional se relacionaron de manera consistente con la documentación y planificación institucional, *observándose valores de χ^2 elevados y significativos ($p < .001$)* en todos los pares evaluados. Esto indica que los estudiantes que se ubicaron en un nivel alto en una dimensión tendieron a

presentar también puntuaciones altas en las demás, evidenciando un patrón de coherencia entre los componentes de liderazgo y la planificación académica.

En el profesorado ($n = 22$), las asociaciones también resultaron significativas, con valores de χ^2 elevados en todos los cruces analizados. En cinco de las seis combinaciones, la significancia se reportó como $p < .001$, mientras que en el cruce entre motivación inspiracional y formación institucional se obtuvo un valor igualmente muy bajo ($p = .00047$), confirmando la fuerza de la asociación. Destacó la relación entre la documentación institucional y la formación institucional, que se consolidaron como ejes articuladores del liderazgo transformacional docente. Aunque la magnitud de las asociaciones fue mayor en el grupo de estudiantes como lo evidenciaron los odds ratios—, en ambos colectivos se confirmó la relación entre liderazgo transformacional y planificación institucional, lo que reforzó la validez del modelo teórico planteado.

Tabla. 16.

Resultados del Chi-Cuadrado en Estudiantes

Dimensión 1	Dimensión 2	χ^2	gl	p
Motivación inspiracional	Documentación/Planificación	376.28	1	< .001
Estimulación intelectual	Documentación/Planificación	483.45	1	< .001
Consideración individual	Documentación/Planificación	448.34	1	< .001
Motivación inspiracional	Estimulación intelectual	352.69	1	< .001

Fuente: Elaboración propia. **Nota.** En el estudiantado ($n = 495$), todos los cruces resultaron significativos ($p < .001$).

La tabla 16 mostró que en el grupo estudiantil todas las asociaciones fueron significativas ($p < .001$), con valores de χ^2 elevados. Esto indicó que quienes se ubicaron en un nivel alto en una dimensión del liderazgo tendieron también a posicionarse en alto en las demás, lo que evidenció la coherencia entre el liderazgo transformacional y la planificación/documentación institucional desde la perspectiva del estudiantado.

Tabla. 17.*Resultados del Chi-Cuadrado en Docentes*

Dimensión 1	Dimensión 2	χ^2	gl	p
Documentación institucional	Formación institucional	33.13	4	< .001
Estimulación intelectual	Formación institucional	31.43	4	< .001
Estimulación intelectual	Documentación institucional	27.34	4	< .001
Consideración individual	Documentación institucional	24.20	4	< .001
Motivación inspiracional	Documentación institucional	23.69	4	< .001
Motivación inspiracional	Formación institucional	20.11	4	0.00047

Fuente: Elaboración propia. **Nota.** En el profesorado (n = 22), los cruces centrales entre liderazgo y planificación también resultaron significativos.

Como se observa en la tabla 17, en el grupo del profesorado se identificaron asociaciones significativas en todos los cruces analizados. Los valores de χ^2 fueron elevados y altamente significativos ($p < .001$ en cinco de los seis casos; $p = .00047$ en uno de ellos), lo que demostró que la documentación institucional y la formación institucional actuaron como ejes articuladores del liderazgo docente. Esto reforzó la idea de que, aunque con menor magnitud que en estudiantes, los docentes también experimentaron un patrón de consistencia entre liderazgo transformacional y planificación institucional.

Tabla. 18.*Comparación de magnitudes de asociación (odds ratios)*

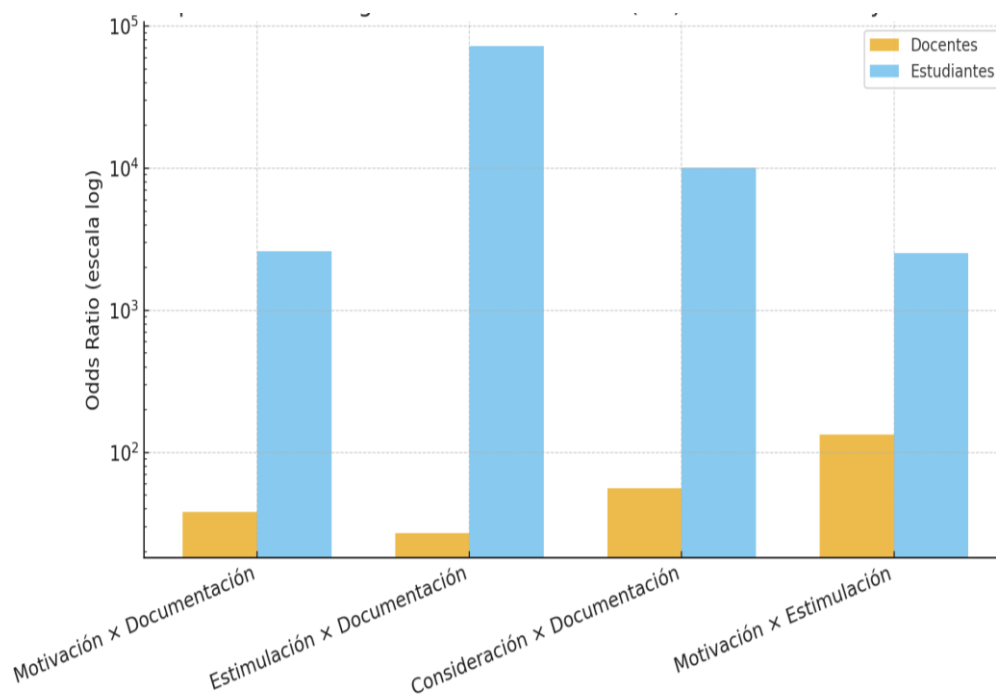
Par	OR docentes	OR estudiantes	p diferencia
Motivación × Documentación/Planificación	38.33	2614.40	.046
Estimulación × Documentación/Planificación	27.18	72709.67	< .001
Consideración × Documentación/Planificación	55.86	10103.38	.015
Motivación × Estimulación	134.33	2530.94	.186

Fuente: Elaboración propia. **Nota.** Las asociaciones fueron significativas en ambos grupos, con mayor magnitud en estudiantes, salvo en Motivación × Estimulación, donde no hubo diferencias estadísticamente significativas entre colectivos.

La tabla 18 permitió comparar la magnitud de las asociaciones entre docentes y estudiantes. Se observó que en la mayoría de los cruces las odds ratios fueron notablemente superiores en el grupo estudiantil, lo que evidenció una percepción más fuerte de la relación entre liderazgo transformacional y planificación/documentación. Sin embargo, el cruce motivación × estimulación presentó magnitudes comparables entre colectivos, sin diferencia estadísticamente significativa ($p = .186$), lo que sugiere un núcleo transversal del liderazgo transformacional en la comunidad educativa.

Gráfico 13.

Comparación de magnitudes de asociación (odds ratios)



Fuente: Elaboración propia. **Nota.** Escala logarítmica.

El gráfico 13 mostró que las asociaciones fueron considerablemente más fuertes en el estudiantado que en el profesorado, con odds ratios que alcanzaron valores extremadamente altos en la relación entre estimulación intelectual y documentación/planificación ($OR = 72,709.67$). Aunque en docentes las asociaciones fueron también significativas, sus magnitudes resultaron menores, destacando la consistencia de la documentación y la formación institucional como ejes

articuladores del liderazgo. La única relación comparable entre colectivos fue motivación × estimulación, donde las diferencias no fueron estadísticamente significativas.

Asociación entre liderazgo transformacional y planificación estratégica

En el estudiantado ($n = 495$), los resultados de la prueba de Chi-cuadrado evidenciaron asociaciones altamente significativas entre las dimensiones del liderazgo transformacional y la planificación/documentación institucional ($p < .001$). Los estudiantes que se ubicaron en niveles altos en una dimensión tendieron también a posicionarse en alto en las demás, lo cual confirmó la coherencia interna del modelo de liderazgo. Estos hallazgos se correspondieron con investigaciones recientes que mostraron cómo el liderazgo transformacional favoreció directamente la innovación educativa, la inclusión y el rendimiento académico, explicando hasta un 51 % de la varianza en prácticas inclusivas y evidenciando correlaciones positivas con colaboración docente, innovación y compromiso estudiantil (Sianipar, 2024; BBE Journal, 2024). Asimismo, se documentó que este tipo de liderazgo impulsó una cultura escolar positiva y generó motivación y compromiso en los estudiantes, lo cual fortaleció la experiencia educativa y la percepción de calidad institucional (Wilson Heenan et al., 2023).

En el profesorado ($n = 22$), también se identificaron asociaciones significativas entre liderazgo y planificación institucional, aunque con menor magnitud que en el grupo estudiantil. La documentación institucional y la formación institucional actuaron como ejes centrales del liderazgo docente, lo que coincidió con la literatura que señaló la importancia de la planificación estratégica y de la construcción de una cultura escolar colaborativa (Faig, 2024; Hallinger, 2011). Investigaciones recientes evidenciaron que los líderes escolares transformacionales fortalecieron el compromiso docente en tres niveles: compromiso institucional, compromiso con el desarrollo estudiantil y compromiso con la propia mejora profesional, además de fomentar un clima de innovación pedagógica (Kareem, 2023; Kilag et al., 2025). Estos resultados confirmaron que el liderazgo de los educadores trascendió lo instruccional y se articuló con prácticas organizacionales que sostuvieron la mejora continua.

La comparación de magnitudes mediante odds ratios mostró que las asociaciones fueron más fuertes en estudiantes que en docentes, lo que sugirió que el impacto del liderazgo transformacional se percibió con mayor intensidad en la experiencia estudiantil. No obstante, la

relación entre motivación y estimulación se mantuvo comparable en ambos grupos, lo que apuntó a un núcleo transversal del liderazgo transformacional dentro de la comunidad educativa. Este patrón coincidió con estudios recientes que señalaron que el liderazgo transformacional no sólo redefinió los mecanismos de rendición de cuentas, sino que también promovió prácticas pedagógicas innovadoras y reforzó el sentido de ciudadanía global en el ámbito escolar (Adeoye et al., 2025). En conjunto, los hallazgos confirmaron que el liderazgo transformacional constituyó un factor clave para la calidad educativa, en tanto integró dimensiones de motivación, innovación y planificación institucional que impactaron tanto en docentes como en estudiantes (Sianipar, 2024; Wilson Heenan et al., 2023).

Tabla. 19.

Interpretación de odds ratios

Par de dimensiones	Interpretación en docentes	Interpretación en estudiantes
Motivación × Documentación/Planificación	Asociación fuerte (OR ≈ 38), con varias decenas de veces más probabilidades de coincidir en nivel alto.	Asociación extremadamente fuerte (OR ≈ 2 614), con miles de veces más probabilidades de coincidir en nivel alto.
Estimulación × Documentación/Planificación	Asociación fuerte (OR ≈ 27), con decenas de veces más probabilidades de coincidir en nivel alto.	Asociación extremadamente fuerte (OR ≈ 72 710), con decenas de miles de veces más probabilidades de coincidir en nivel alto.
Consideración × Documentación/Planificación	Asociación fuerte (OR ≈ 56), con decenas de veces más probabilidades de coincidir en nivel alto.	Asociación extremadamente fuerte (OR ≈ 10 103), con miles de veces más probabilidades de coincidir en nivel alto.
Motivación × Estimulación	Asociación muy fuerte (OR ≈ 134), con más de cien veces más probabilidades de coincidir en nivel alto.	Asociación extremadamente fuerte (OR ≈ 2 531), con miles de veces más probabilidades de coincidir en nivel alto.

Fuente: Elaboración propia. **Nota.** La tabla presenta la interpretación cualitativa de los valores de odds ratios, diferenciando la magnitud de la asociación en docentes y estudiantes.

La tabla 19 muestra la fuerza de asociación entre las dimensiones del liderazgo educativo transformacional y la planificación institucional, diferenciando la percepción de docentes y estudiantes. En el caso del profesorado, todas las asociaciones resultaron fuertes o muy fuertes, lo que evidencia que cuando una dimensión del liderazgo como la motivación, la estimulación o la consideración individualizada se encuentra en un nivel alto, las demás tienden a coincidir en el mismo nivel. Por ejemplo, la relación entre motivación y planificación alcanzó un $OR \approx 38$, mientras que la de motivación y estimulación fue aún más intensa ($OR \approx 134$), indicando más de cien veces la probabilidad de coincidir en niveles altos.

En el caso del estudiantado, las asociaciones fueron extremadamente fuertes, destacando la relación entre estimulación y planificación ($OR \approx 72\,710$), lo que sugiere que quienes perciben altos niveles de estimulación intelectual también reconocen una planificación institucional sólida y coherente. En conjunto, los resultados confirman que las dimensiones del liderazgo transformacional se refuerzan entre sí, evidenciando una estructura coherente de liderazgo y planificación dentro del Instituto Tecnológico Tec Zión.

Dirección y Fuerza de Hipótesis

Con el fin de valorar la dirección y la fuerza de la hipótesis planteada, se contrastaron los resultados de la prueba de Chi-cuadrado y las magnitudes de odds ratios en estudiantes y docentes. La tabla X resume estos hallazgos, evidenciando asociaciones positivas y de gran magnitud en ambos colectivos, especialmente en el estudiantado, lo que confirmó la validez de la hipótesis propuesta.

Tabla 20.

*Asociación entre dimensiones del liderazgo transformacional en docentes y estudiantes:
resultados de χ^2 y OR*

Dimensiones en cruce	Estudiantes – χ^2 (gl, p)	Estudiantes – OR	Docentes – χ^2 (gl, p)	Docentes – OR	Interpretación
Motivación × Documentación	376.28 (1, < .001)	2614.40	23.69 (4, < .001)	38.33	Asociación significativa en ambos grupos; más fuerte en estudiantes
Estimulación × Documentación	483.45 (1, < .001)	72709.67	27.34 (4, < .001)	27.18	Asociación extremadamente fuerte en estudiantes; fuerte en docentes
Consideración × Documentación	448.34 (1, < .001)	10103.38	24.20 (4, < .001)	55.86	Asociación muy fuerte en ambos; mayor magnitud en estudiantes
Motivación × Estimulación	352.69 (1, < .001)	2530.94	134.33 (4, < .001)	134.33	Magnitud comparable; núcleo transversal del liderazgo transformacional

Fuente. Elaboración propia. **Nota.** χ^2 = Chi-cuadrado; gl = grados de libertad; OR = odds ratio.

La **tabla 20** evidencia asociaciones estadísticamente significativas entre las dimensiones del liderazgo educativo transformacional tanto en docentes como en estudiantes ($p < .001$), respaldadas por valores elevados de chi-cuadrado (χ^2) y odds ratio (OR). En el grupo estudiantil, los OR alcanzaron magnitudes extremadamente altas, lo que demuestra una asociación más intensa entre las dimensiones, especialmente entre la estimulación intelectual y la planificación, con más de setenta mil veces de probabilidad de coincidir en nivel alto. En el caso del profesorado, las asociaciones también resultaron fuertes y consistentes, con valores de OR comprendidos entre 27 y 134, lo que confirma una coherencia interna sólida entre las prácticas de liderazgo y la planificación institucional.

El cruce entre motivación y estimulación presentó una magnitud comparable en ambos grupos, lo que sugiere que constituye un núcleo transversal del liderazgo transformacional, desde el cual se articulan las demás dimensiones. En conjunto, los resultados validan la hipótesis de investigación, al evidenciar que un mayor nivel en una dimensión del liderazgo incrementa significativamente la probabilidad de alcanzar niveles altos en las demás. Esta relación estadísticamente robusta sustenta la pertinencia de un modelo de liderazgo educativo **transformacional** que, desde la planificación estratégica, promueva la mejora continua del desempeño docente y el fortalecimiento institucional en el Instituto Tecnológico Tec Zión.

3.5. Redacción de resultados y discusión

La discusión de los resultados permitió comprender, desde una perspectiva crítica, sistemática y contextualizada, la manera en que se manifestaron las dimensiones del liderazgo educativo transformacional, la planificación estratégica, el desempeño docente y la percepción del estudiantado en el Instituto Tecnológico Tec Zión. El análisis se desarrolló en coherencia con los cuatro objetivos específicos de la investigación e integró de manera articulada los datos sociodemográficos, los resultados cuantitativos representados en las Tablas 8 a 15 y los gráficos 7 y 8, así como la evidencia cualitativa proveniente de entrevistas, grupo focal y análisis documental. La triangulación entre estos enfoques permitió fortalecer la validez interna del estudio y comprender la complejidad del funcionamiento institucional.

En relación con el **primer objetivo, diagnosticar la situación actual del desempeño de los docentes, así como su impacto en la percepción académica y formativa de los estudiantes**, los resultados mostraron prácticas educativas valiosas, aunque con niveles importantes de inconsistencia. Esta interpretación se enriqueció al integrar los datos sociodemográficos del profesorado y del estudiantado, los cuales, aunque no constituyeron variables centrales del estudio, brindaron elementos de contexto indispensables para comprender los patrones identificados. En el profesorado, la distribución por años de experiencia y formación inicial, descrita en la tabla 11 evidenció que la mayoría poseía trayectoria profesional significativa, pero con procesos formativos intermitentes en liderazgo o planificación estratégica. Esta condición ayudó a explicar por qué indicadores como la estimulación intelectual o la apropiación institucional se ubicaron en niveles moderados: los docentes con mayor antigüedad

tendieron a reproducir prácticas consolidadas, mientras que los más jóvenes expresaron mayor necesidad de acompañamiento pedagógico y claridad metodológica. En el caso del estudiantado, la concentración de participantes entre los 15 y 18 años, inscrita en programas de formación técnica, aportó información clave para interpretar sus expectativas en torno a la claridad metodológica, la coherencia en la evaluación y la pertinencia de los contenidos, tal como se reflejó en el gráfico 9 sobre la percepción estudiantil. Esta integración contextual coincidió con lo planteado por Creswell (2018) y Flick (2015), quienes sostuvieron que la caracterización sociodemográfica resulta indispensable para interpretar de manera adecuada los procesos educativos y enriquecer el análisis de los resultados.

Respecto a las prácticas docentes, los indicadores de motivación inspiracional presentaron un comportamiento heterogéneo. La tabla 8 mostró que, mientras algunos docentes percibieron altos niveles de influencia inspiradora, otros señalaron poca constancia en el reconocimiento de su labor. El gráfico 1, correspondiente evidenció claramente esta dispersión. Según Bass y Avolio (1994), la influencia inspiradora, solo logra consolidarse cuando existe estabilidad institucional en la comunicación y el reconocimiento; sin embargo, la evidencia sugirió que esta dimensión se manifestó de manera fragmentada. La estimulación intelectual presentó un patrón semejante. Como se apreció en el gráfico 4, aunque algunos docentes participaron en procesos formativos, las entrevistas revelaron que tales iniciativas no siempre respondieron a necesidades institucionales o disciplinares, lo cual limitó su impacto. Esta situación coincide con Leithwood y Jantzi (2020), quienes defendieron que la estimulación intelectual debe vincularse a proyectos institucionales de innovación y mejora continua.

La dimensión de consideración individualizada resultó ser la más debilitada. El gráfico 3 correspondiente mostró frecuencias bajas en indicadores relacionados con la retroalimentación docente, mientras que en las entrevistas y el grupo focal los participantes destacaron la ausencia de protocolos formales de observación y acompañamiento. Burns (1978) enfatizó que la atención individualizada constituye un componente clave del liderazgo transformacional; su limitada presencia en esta institución repercutió directamente en la percepción estudiantil. De hecho, las Figuras 7 y 8 mostraron que variables como claridad en la planificación, coherencia en la evaluación y calidad de la comunicación docente se ubicaron mayoritariamente en categorías

medias, señalando una experiencia educativa insuficientemente articulada. Ausubel (2002) destacó la importancia de la claridad metodológica para el aprendizaje significativo; sin embargo, esta condición no se manifestó de manera consistente en el Instituto.

El **segundo objetivo, examinar el nivel de alineación con las políticas estratégicas institucionales**. La Tabla 11 evidenció que, aunque los docentes conocían parcialmente la misión y visión institucional, existía un gran desconocimiento respecto al PEI, el FODA institucional, la cadena de valor y los lineamientos pedagógicos. El gráfico 10 profundizó esta percepción, mostrando niveles bajos de acceso a los documentos estratégicos. El análisis documental corroboró que varios de estos instrumentos no se encontraban actualizados. Bolívar (2010) señaló que una planificación estratégica desactualizada genera desconexiones institucionales que dificultan la mejora educativa; estos hallazgos coincidieron plenamente con dicho planteamiento.

La formación institucional tampoco mostró sistematicidad. La Figura 11 reveló que los docentes recibieron capacitación principalmente al inicio del año, sin procesos continuos ni seguimiento, situación que afectó la apropiación del modelo educativo. Fullan (2014) destacó que los procesos de formación docente deben ser permanentes para generar transformación educativa; sin embargo, en este estudio prevaleció una lógica de capacitaciones aisladas. La falta de supervisión pedagógica constituyó otra debilidad importante, tal como se verificó en la Tabla 12 y en los relatos de docentes y autoridades. Esta ausencia dificultó la retroalimentación formativa y, en efecto, limitó la consolidación de una cultura institucional coherente. Schein (2010) subrayó que la cultura organizacional se construye a partir de prácticas reiteradas; la falta de sistematicidad en el acompañamiento impidió este proceso.

El **tercer objetivo, plantea analizar la calidad del desempeño docente en sus dimensiones pedagógicas, desde la percepción estudiantil**, los resultados estadísticos mostraron asociaciones significativas y robustas entre las dimensiones del liderazgo y la planificación estratégica. Las Tablas 13 y 14 presentaron valores elevados de chi-cuadrado ($p < .001$), mientras el gráfico 13 evidenció odds ratios extremadamente altos superiores a 1.000 especialmente en el estudiantado. Las percepciones estudiantiles demostraron que, cuando se valoró positivamente la motivación docente o la estimulación intelectual, también se percibió

mayor coherencia institucional. En el profesorado, aunque las magnitudes fueron menores (OR entre 27 y 134), las asociaciones siguieron siendo significativas. Estos hallazgos coincidieron con Leithwood y Jantzi (2020), quienes afirmaron que el liderazgo transformacional opera como un sistema interdependiente donde cada dimensión fortalece a las demás. Los datos cualitativos reforzaron estas conclusiones al mostrar que los docentes reconocieron la necesidad de un modelo institucional que integrará acompañamiento, formación continua, claridad estratégica y evaluación pedagógica. Estas convergencias justificaron plenamente el diseño del Modelo Estratégico de Liderazgo Transformacional propuesto en este estudio, fundamentado en Drucker, Porter, Bass, Avolio y Kaplan y Norton.

Con respecto, al cuarto objetivo, **diseñar el modelo de liderazgo educativo transformacional a partir de un proceso de validación por expertos mediante el método Delphi.**, mostró resultados altamente positivos. Las valoraciones presentadas en la Tabla 15 se situaron entre 4.8 y 5.0 en todos los criterios, lo que indicó amplia aceptación del modelo. La Figura 15 mostró uniformidad en las respuestas, y aunque el coeficiente de Kendall ($W = 0.07$) reflejó baja concordancia, este valor se interpretó metodológicamente como indicador de homogeneidad extrema y no como discrepancia entre los jueces. Los expertos destacaron la pertinencia de la propuesta para responder a las brechas identificadas en el diagnóstico y subrayaron su factibilidad para un contexto rural como el del Instituto Tecnológico Tec Zión.

La discusión integró de manera articulada los datos sociodemográficos, los análisis cuantitativos, la evidencia cualitativa y el sustento teórico, permitiendo concluir que el Instituto Tecnológico Tec Zión se encontró en una etapa de transición hacia un liderazgo institucional transformacional más sólido. Los resultados mostraron fortalezas significativas, pero también brechas estructurales vinculadas a la motivación docente, la claridad estratégica, la formación continua, la supervisión pedagógica y la coherencia metodológica. La propuesta diseñada y validada emergió como un instrumento viable, contextualizado y sostenible para fortalecer la cultura institucional, mejorar el desempeño docente y elevar la calidad educativa en el mediano y largo plazo.

Capítulo 4. Propuesta de transformación

En las instituciones educativas, el liderazgo se constituyó como un factor decisivo para impulsar procesos de cambio orientados a la calidad y la innovación. En contextos con retos sociales, culturales y pedagógicos complejos, la planificación estratégica adquirió relevancia como recurso esencial para guiar transformaciones sostenibles. Bajo esta premisa, la investigación se propuso valorar el estado del liderazgo ejercido en el Instituto Tecnológico Tec Zión y, a partir de los hallazgos, diseñar un modelo alternativo que respondiera a las demandas contemporáneas de calidad, equidad y pertinencia educativa.

4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación

La fundamentación se construyó a partir de la articulación entre los hallazgos empíricos del trabajo de campo y los referentes conceptuales sobre liderazgo educativo y planificación estratégica. Este vínculo permitió interpretar de manera crítica las limitaciones del Instituto Tecnológico Tec Zión y orientar la selección de marcos teóricos y herramientas de gestión adecuadas a su contexto.

Los resultados evidenciaron debilidades en nueve dimensiones: motivación (59 % motivados solo “a veces”), estimulación intelectual (55 % con oportunidades irregulares), consideración individualizada (62 % con retroalimentación esporádica), apropiación de elementos estratégicos (59 % “a veces”), accesibilidad a documentos institucionales (60 % los consideró poco disponibles), formación continua (48 % percibió poca relación con su área), aplicación del modelo educativo (53 % lo implementaba parcialmente), planificación pedagógica (57 % con debilidades en coherencia) y evaluación de aprendizajes (61 % con predominio de métodos tradicionales). Este panorama confirmó un liderazgo transformacional incipiente y una articulación estratégica limitada.

En el plano teórico, los aportes de Bass y Avolio (1994) y Bass y Riggio (2006), junto con Sun, Leithwood y Schumacker (2020), explicaron las dimensiones del liderazgo transformacional vinculadas a la motivación, la innovación y la atención individual, mientras que Bolívar (2020) subrayó la necesidad de articular la práctica pedagógica con una visión institucional compartida. En materia de gestión, Drucker (1954, 1999) destacó el papel ordenador de la misión, la visión y los objetivos, y Kaufman (1993), con su *Mega-Planning*, planteó trascender la planificación

interna hacia el impacto social y comunitario, enfoque pertinente para un instituto técnico con influencia directa en comunidades rurales.

De forma complementaria, los modelos de Porter (1980, 1985, 1996) Cadena de Valor, Cinco Fuerzas y ventaja competitiva permitieron comprender la posición del Tec Zión frente a otras ofertas educativas y a la migración laboral como competidor indirecto, así como identificar procesos clave (planificación, formación, implementación pedagógica y evaluación) que debieron generar valor institucional. El Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (2004) completó la fundamentación al traducir la estrategia en indicadores en cuatro perspectivas: misión y visión institucional, desarrollo docente, innovación pedagógica y aprendizaje estudiantil.

De manera que, la propuesta no se limitó a reproducir modelos externos, sino que adaptó marcos de gestión internacional al contexto rural guatemalteco. Su contribución radicó en articular liderazgo transformacional y planificación estratégica en un modelo operativo con potencial de transferencia a instituciones con condiciones semejantes.

4.2. Estructura de la Propuesta de Transformación

La propuesta se constituyó en el resultado central de la investigación, orientada a la mejora educativa en el Instituto Tecnológico Tec Zión, tomando como base los hallazgos del diagnóstico institucional y los fundamentos teóricos previamente expuestos. Su diseño respondió a la necesidad de fortalecer el liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica, con el propósito de incidir en la calidad del desempeño docente y, por extensión, en los aprendizajes de los estudiantes.

Nombre de la Propuesta: *Modelo Estratégico de Liderazgo Transformacional para la Mejora del Desempeño Docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión.*

Este modelo no constituyó un plan de ejecución inmediata, sino una guía académica y estratégica que articuló teoría, diagnóstico y lineamientos de acción, con referentes internacionales de gestión y educación (Drucker, Porter, Kaplan y Norton) y su adaptación al Instituto Tecnológico Tec Zión y al contexto rural de Guatemala.

4.2.1. Objetivo general de la propuesta

1. Plantear un modelo estratégico de liderazgo educativo transformacional, sustentado en la planificación estratégica, que oriente y fortalezca el desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión.

4.2.2. Objetivos específicos de la propuesta

1. Fortalecer el liderazgo educativo transformacional en las dimensiones de motivación, estimulación intelectual y consideración individualizada, con impacto en el desempeño docente.
2. Estructurar un sistema de planificación estratégica adaptado al contexto rural del Instituto Tecnológico Tec Zión, incorporando herramientas de gestión como el análisis competitivo, la cadena de valor y el Cuadro de Mando Integral.
3. Consolidar un sistema de seguimiento, retroalimentación y evaluación docente que garantice formación continua, innovación pedagógica y mejora sostenida de la calidad educativa.

Esta propuesta se estructuró con un propósito integral: vincular teoría, diagnóstico y herramientas de gestión en un modelo contextualizado al Instituto Tecnológico Tec Zión. En el siguiente apartado se presenta su desarrollo detallado, organizado en fases, etapas y lineamientos estratégicos que orientaron la transformación institucional.

4.2.3. Pilares conceptuales

El modelo propuesto se fundamenta en dos pilares principales:

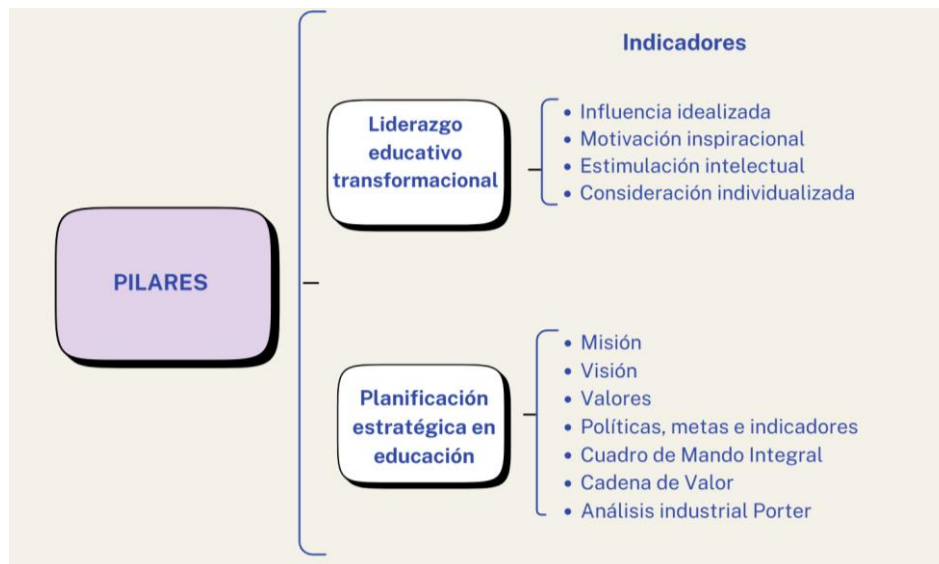
- **Liderazgo educativo transformacional.** Siguiendo a Bass y Riggio (2006), Sun y Leithwood (2020) y Bolívar (2021), este enfoque se basa en cuatro dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Su aplicación en el Instituto Tecnológico Tec Zión busca generar motivación intrínseca en los docentes, consolidar comunidades profesionales de aprendizaje y fomentar innovación pedagógica.

- **Planificación estratégica en educación.** Con aportes de Drucker (dirección por objetivos y pensamiento estratégico), Porter (ventaja competitiva, análisis de la industria y cadena de valor) y Kaplan & Norton (Balanced Scorecard), la planificación estratégica permite traducir misión, visión y valores en políticas, metas e indicadores. Adaptada al campo educativo, esta perspectiva facilita el alineamiento institucional, el uso eficiente de recursos y la sostenibilidad de los logros.

Así mismo, el aparato referencial se fortalece con investigaciones recientes en América Latina (Fernández Lamarra, 2020; Espinoza, 2021), que evidencian la necesidad de integrar liderazgo pedagógico transformacional y planificación estratégica en contextos rurales y tecnológicos, para enfrentar los rezagos educativos y responder a los desafíos del siglo XXI.

Figura 3.

Pilares fundamentales de la propuesta



Fuente. Elaboración propia.

La **figura 2** ilustra de forma clara la estructura conceptual del modelo, conformado por dos pilares fundamentales que sustentan la propuesta: el liderazgo educativo transformacional y

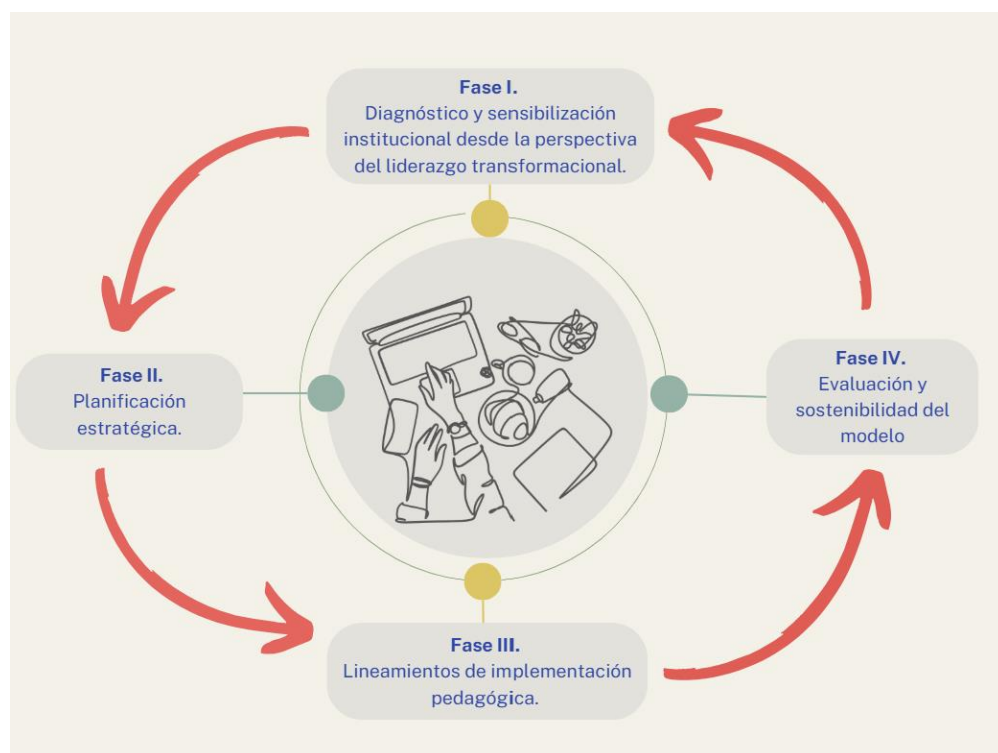
la planificación estratégica en educación. Ambos pilares se articulan como componentes complementarios que buscan fortalecer la gestión institucional y la calidad educativa.

4.2.4. Cuerpo Operacional Instrumental de la Propuesta

El modelo propuesto se organiza en cuatro fases, que constituyen una hoja de ruta orientadora:

Figura 4.

Etapas de la Propuesta



Fuente. Elaboración propia.

El esquema muestra las cuatro fases principales del modelo, organizadas en un proceso cíclico que refleja la continuidad y mejora constante. Inicia con el diagnóstico institucional y la sensibilización, continúa con la planificación estratégica, sigue con la implementación pedagógica y culmina con la evaluación y sostenibilidad del modelo. Se representa un proceso integral que busca orientar, ejecutar y consolidar acciones de transformación educativa dentro de la institución.

A continuación, se presentan cada una de las fases mencionadas que constituyen el modelo curricular propuesto:

Fase I. Diagnóstico y sensibilización institucional desde la perspectiva del liderazgo transformacional

La primera fase parte del diagnóstico institucional ya aplicado en el presente estudio, cuyos resultados evidenciaron brechas en las dimensiones analizadas. Con base en dichos hallazgos, esta etapa propone su sistematización y validación con la comunidad educativa, así como procesos de sensibilización orientados a generar conciencia sobre la necesidad de transformación institucional. Además, se plantea la elaboración de un FODA institucional y la aplicación del análisis competitivo de Porter para ampliar la comprensión de las oportunidades y amenazas educativas presentes en el entorno local.

- **Productos esperados de la fase I.** Esta fase dará lugar a un documento de diagnóstico institucional fortalecido, construido a partir de las brechas identificadas en la investigación y enriquecido con herramientas de gestión estratégica. Dicho documento integrará tres modelos:
 - Modelo de sensibilización institucional, orientado a validar y socializar los hallazgos con docentes y directivos (véase anexo 22).
 - Modelo de FODA institucional educativo, para organizar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (véase Anexo 23).
 - Modelo de análisis de competitividad de Porter, adaptado al ámbito escolar, que permitirá comprender las fuerzas externas que inciden en la gestión y sostenibilidad institucional (véase Anexo 24).

Estos modelos constituirán herramientas prácticas y participativas para orientar la toma de decisiones y fortalecer la planificación estratégica del Instituto Tecnológico Tec Zión.

Fase II. Planificación estratégica

Esta fase tuvo como finalidad transformar los insumos del diagnóstico en un esquema de planificación estratégica pedagógica que orientara la gestión futura del Instituto Tecnológico Tec Zión. Se concibió como una propuesta estructural y referencial, no como un plan terminado, cuyo propósito fue brindar lineamientos estratégicos claros y medibles, que posteriormente pudieran ser ampliados, validados y adaptados por las autoridades institucionales. En su desarrollo se integraron tres componentes esenciales. **(a)** un esquema de plan estratégico institucional con objetivos y metas en borrador; **(b)** un esquema de cadena de valor institucional educativa que organice actividades primarias y de apoyo; y **(c)** una propuesta inicial de cuadro de mando integral con indicadores por perspectiva.

- **Productos esperados de la fase II.** Esta fase consistió en la presentación de tres propuestas operativas:
 - Esquema de plan estratégico institucional con objetivos y metas en borrador (Anexo 25).
 - Esquema de cadena de valor institucional educativa que organizó actividades primarias y de apoyo. (Anexo 26).
 - Propuesta inicial de Cuadro de Mando Integral con indicadores por perspectiva. (Anexo 27).

Estos esquemas y modelos estratégicos se constituyeron en herramientas de referencia y de trabajo que facilitaron a la institución proyectar su desarrollo futuro con coherencia y sostenibilidad. Para el efecto, se presentaron los tres componentes propuestos.

Fase III. Lineamientos de implementación pedagógica

A partir de los resultados del diagnóstico institucional y de los lineamientos estratégicos definidos en la Fase II, se evidenció la necesidad de trasladar la planificación estratégica y el liderazgo transformacional hacia el ámbito concreto de la práctica pedagógica. Esta fase tuvo como finalidad convertir la estrategia en acción pedagógica, garantizando que los docentes

contaran con esquemas claros de acompañamiento, recursos metodológicos innovadores y mecanismos de retroalimentación sistemática que fortalecieran su desempeño profesional y, en consecuencia, los aprendizajes de los estudiantes.

Diversos autores respaldaron este enfoque. Fullan (2021) señaló que los procesos de cambio educativo solo se consolidaban cuando se acompañaban de estrategias sostenidas de implementación pedagógica. Bolívar (2020) enfatizó que la formación docente requería dispositivos de acompañamiento y evaluación continua. Por su parte, Leithwood y Sun (2020) confirmaron que el liderazgo transformacional impactaba en la calidad educativa únicamente cuando se traducía en prácticas concretas de planificación, innovación metodológica y retroalimentación docente.

- **Productos esperados de la fase III.** En esta fase se definieron los lineamientos de implementación pedagógica, organizados en torno a dos instrumentos clave:
 - Guía de Planificación Didáctica, orientada a estandarizar y fortalecer el uso de metodologías activas (incluyendo aula invertida) (anexo 28).
 - Formato de observación y retroalimentación docente, diseñado para acompañar y evaluar de forma sistemática la práctica pedagógica. (anexo 29).

Estos instrumentos constituyeron el producto central de la fase, pues permitieron institucionalizar un ciclo de planificación, observación, retroalimentación y mejora continua. Para tal efecto, a continuación se presentaron los instrumentos propuestos.

Fase IV. Evaluación y sostenibilidad del modelo

La evaluación constituyó un componente esencial en la implementación del modelo de liderazgo educativo transformacional, ya que permitió garantizar la validez de los procesos y la pertinencia de los resultados alcanzados. Según Stufflebeam y Coryn (2014), los sistemas de evaluación debían diseñarse como procesos sistemáticos y continuos que retroalimentaran la toma de decisiones y promovieran la mejora constante. En este sentido, la sostenibilidad institucional no dependió únicamente de la formulación estratégica, sino de la capacidad de la

organización para monitorear periódicamente sus avances y realizar ajustes oportunos en función de la evidencia (Fernández & Gairín, 2020).

Para el Instituto Tecnológico Tec Zión, la sostenibilidad del modelo requirió la implementación de un sistema de evaluación y mejora continua apoyado en los instrumentos diseñados durante la investigación cuestionarios tipo Likert, entrevistas, grupos focales, ficha documental y formato de observación docente—, que funcionaron como medios de verificación confiables. Dicho sistema garantizó la retroalimentación periódica, la motivación docente, la satisfacción estudiantil, la aplicación del modelo educativo y la sostenibilidad financiera de la institución.

- Productos esperados de la fase IV.

- Matriz Integrada de Medios de Verificación, en la cual se organizaron las nueve dimensiones de estudio, con sus respectivos indicadores, fuentes de verificación, periodicidad y responsables, lo que permitió consolidar un sistema de monitoreo institucional riguroso y sostenible en el tiempo. (Anexo 30).

Con el propósito de integrar en un solo esquema los elementos centrales de la propuesta, se presenta a continuación se presentó la tabla número 15 de síntesis de fases, etapas, acciones y productos. En la siguiente tabla se muestra un resumen de forma estructurada la secuencia lógica de la propuesta, evidenciando cómo cada fase se desagregó en etapas y acciones concretas, y cuáles fueron los productos esperados que permiten operativizar el Modelo Estratégico de Liderazgo Transformacional para la Mejora del Desempeño Docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión.

Tabla 21.*Síntesis de fases, etapas, acciones y productos de la propuesta*

Fase	Etapas	Acciones	Productos esperados
Fase I. Diagnóstico y sensibilización institucional	Sistematización del diagnóstico	- Revisión de hallazgos - Elaboración del documento diagnóstico	Documento de diagnóstico institucional fortalecido
	Sensibilización y validación	- Talleres de sensibilización - Validación participativa	Modelo de sensibilización institucional
	Herramientas estratégicas	- Elaboración del FODA - Aplicación del análisis Porter	FODA institucional educativo Modelo Porter adaptado al ámbito escolar
Fase II. Planificación estratégica	Formulación preliminar	- Definición de objetivos y metas - Organización del plan estratégico	Esquema de plan estratégico en borrador
	Herramientas de gestión	- Diseño del CMI - Identificación de indicadores	Propuesta inicial de CMI con indicadores
	Cadena de valor institucional	- Identificación de actividades - Priorización de procesos clave	Esquema de cadena de valor institucional educativa
Fase III. Implementación pedagógica	Diseño de instrumentos	- Elaboración de la Guía de Planificación Didáctica - Integración de metodologías activas	Guía de planificación didáctica
	Acompañamiento docente	- Diseño del Formato de Observación - Definición de criterios de retroalimentación	Formato de observación y retroalimentación docente
	Ciclo de mejora continua	- Establecimiento del ciclo planificación–observación–retroalimentación - Aplicación piloto	Ciclo institucionalizado de mejora continua
Fase IV. Evaluación y sostenibilidad del modelo	Diseño del sistema de evaluación	- Selección de instrumentos - Definición de periodicidad y responsables	Sistema de evaluación y mejora continua
	Implementación del monitoreo	- Aplicación de instrumentos - Análisis de resultados	Retroalimentación institucional periódica
	Consolidación de sostenibilidad	- Elaboración de la matriz integrada - Ajustes del modelo según evidencia	Matriz integrada de medios de verificación

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta se organizó en cuatro fases, desde el diagnóstico hasta la sostenibilidad del modelo, integrando acciones y productos que ofrecieron al Instituto Tecnológico Tec Zión herramientas estratégicas y pedagógicas coherentes con su realidad. Este proceso garantizó pertinencia y viabilidad, consolidando un modelo innovador y transferible a instituciones técnicas y rurales de Guatemala y América Latina.

4.2.5. Selección de Métodos, Técnica Instrumentos para su Aplicación

La implementación del Modelo Estratégico de Liderazgo Educativo Transformacional en el Instituto Tecnológico Tec Zión exigió la selección de métodos, técnicas e instrumentos pertinentes, que aseguraron la coherencia entre el diagnóstico institucional, la fundamentación teórica y la operatividad de la propuesta. Esta elección respondió a la necesidad de contar con recursos metodológicos que, además de ser viables en el contexto rural guatemalteco, garantizaron la participación activa de la comunidad educativa, la sostenibilidad del modelo y la evaluación sistemática de sus resultados.

Métodos: La propuesta se sustentó en tres métodos principales:

- En primer lugar, el método participativo, que involucró de manera activa a docentes, directivos y comunidad educativa en la construcción y apropiación del modelo, fortaleciendo la corresponsabilidad institucional.
- En segundo lugar, el método dialógico-reflexivo, que generó espacios de análisis crítico, retroalimentación y construcción colectiva de significados en torno al liderazgo y la planificación estratégica.
- En tercer lugar se adoptó el método estratégico-operativo, que vinculó directamente los lineamientos de la planificación institucional con acciones pedagógicas y de gestión concretas, asegurando la aplicabilidad del modelo en el desempeño docente.

Técnicas: En correspondencia con los métodos seleccionados, se utilizaron técnicas que facilitaron tanto la sensibilización como la sistematización de la información.

- Los talleres de capacitación y sensibilización se implementaron como espacios para socializar resultados y formar a los docentes en liderazgo transformacional y planificación estratégica.
- Los grupos focales se emplearon para recoger percepciones y validar los avances del proceso.
- La observación sistemática de la práctica docente permitió monitorear la implementación del modelo en el aula.
- La revisión documental aseguró la actualización y accesibilidad de los documentos estratégicos institucionales.
- Las encuestas tipo Likert ofrecieron un medio confiable para medir motivación, apropiación de elementos estratégicos, satisfacción docente y percepción estudiantil.

Instrumentos: La aplicación de las técnicas requirió la elaboración y adaptación de instrumentos específicos. Entre ellos se incluyó:

- El formato de observación y retroalimentación docente (Anexo 8), que evaluó de manera sistemática la práctica pedagógica.
- Se aplicaron cuestionarios tipo Likert dirigidos a docentes y estudiantes para valorar dimensiones como motivación, percepción del liderazgo y metodologías implementadas.
- Se diseñó una matriz de evaluación y seguimiento sustentada en el Cuadro de Mando Integral y la cadena de valor, con indicadores estratégicos para medir avances institucionales.
- Se incorporaron plantillas de planificación pedagógica estandarizada y rúbricas de evaluación formativa, con el fin de garantizar coherencia en la planificación y diversidad en las formas de evaluar. Finalmente, se creó un repositorio digital institucional, como instrumento de acceso permanente a documentos estratégicos actualizados y a materiales de referencia pedagógica.

La selección de métodos, técnicas e instrumentos aseguró que la propuesta no quedará en el plano conceptual, sino que se tradujera en procesos participativos, herramientas prácticas y mecanismos de evaluación continua. Esto garantizó la viabilidad de su aplicación en el Instituto Tecnológico Tec Zión y su transferibilidad a otras instituciones educativas rurales con características similares.

4.2.6. Recursos para su funcionamiento

La implementación del Modelo Estratégico de Liderazgo Educativo Transformacional en el Instituto Tecnológico Tec Zión requirió recursos específicos que aseguraron su operatividad y sostenibilidad en el tiempo. Estos recursos se clasificaron en cuatro categorías fundamentales: humanos, materiales, tecnológicos y organizativos.

- **Recursos humanos.** El modelo contó con la participación activa de directivos, docentes y coordinadores académicos, quienes asumieron roles en la planificación, ejecución y evaluación de las acciones propuestas. Asimismo, se requirió la colaboración de expertos en liderazgo educativo y planificación estratégica para el acompañamiento inicial y la formación docente, con el fin de fortalecer las capacidades internas de la institución.
- **Recursos materiales.** Se dispuso de aulas, mobiliario y espacios adecuados para talleres, reuniones de sensibilización y procesos de capacitación. También se incluyeron materiales impresos y digitales, tales como guías de planificación didáctica, formatos de observación y documentos estratégicos institucionales, que sirvieron de apoyo para la aplicación del modelo.
- **Recursos tecnológicos.** La propuesta se apoyó en la infraestructura tecnológica existente, complementada con la creación de un repositorio digital institucional que garantizó el acceso a documentos estratégicos y recursos pedagógicos. Además, se emplearon equipos de cómputo, proyectores y plataformas digitales para la capacitación docente, el seguimiento de indicadores y la retroalimentación continua.

- **Recursos organizativos.** El funcionamiento del modelo se sustentó en la organización institucional, expresada en la misión, visión y valores del Tec Zión. Se establecieron comités de trabajo responsables del seguimiento del plan estratégico, de la actualización del Cuadro de Mando Integral y de la implementación de la cadena de valor educativa. Estos comités facilitaron la distribución de responsabilidades y la sostenibilidad del modelo en el tiempo.

Cabe destacar, la disponibilidad de recursos humanos comprometidos, materiales y tecnológicos adecuados y estructuras organizativas sólidas aseguró que el modelo no quedará en el plano teórico, sino que pudiera aplicarse y mantenerse en la práctica institucional del Instituto Tecnológico Tec Zión.

4.3. Valoración de la propuesta de transformación

La propuesta de transformación diseñada para el Instituto Tecnológico Tec Zión fue evaluada a partir de criterios académicos y metodológicos que permitieron establecer su solidez y viabilidad en el contexto institucional. Autores contemporáneos como Kidder (2024) destacaron que toda propuesta educativa debía demostrar pertinencia, eficacia y eficiencia para responder a necesidades reales, mientras que Ilishkina (2025) subrayó la importancia de concebir la validación desde una perspectiva sistémica e integral, considerando tanto la coherencia teórica como la factibilidad y aplicabilidad en contextos específicos.

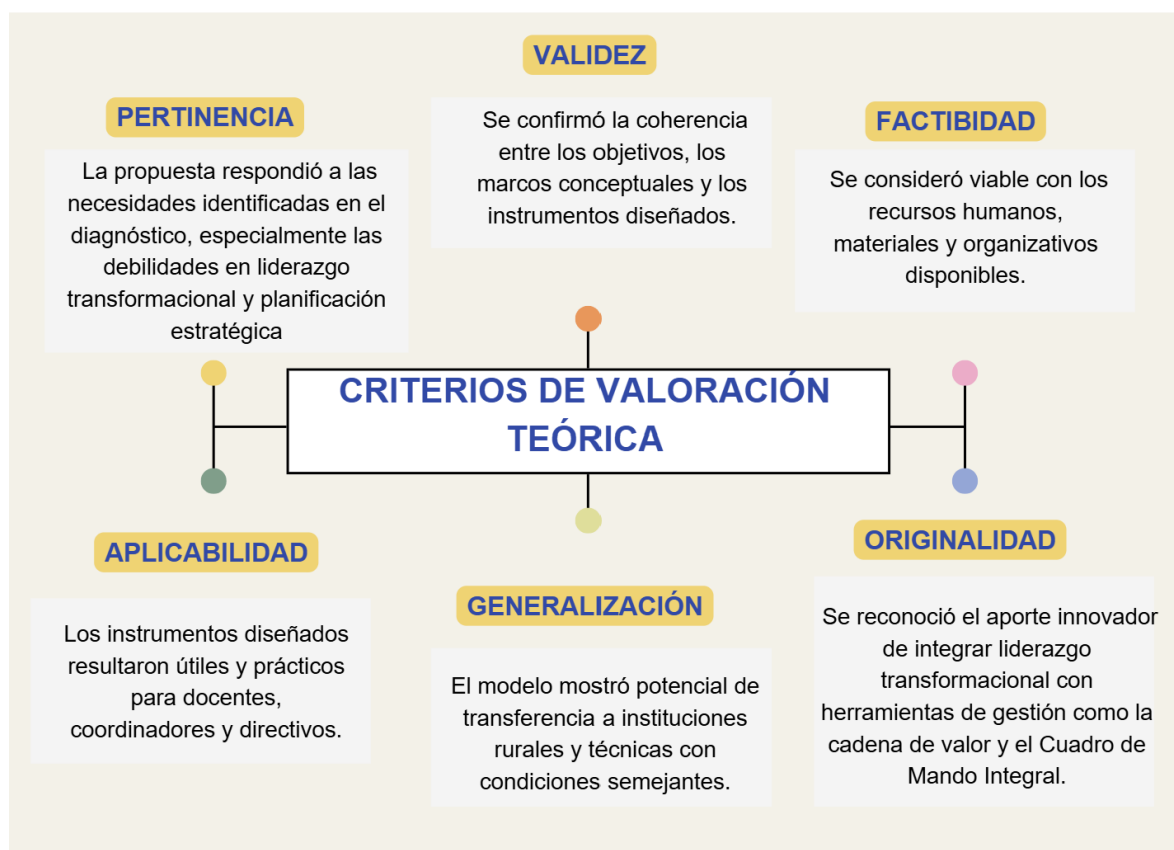
Con base en estas orientaciones, se procedió a validar la propuesta mediante el juicio de expertos, técnica reconocida en investigación educativa para garantizar la validez de contenido. De acuerdo con Torrado Fonseca (2015) y López-Gómez (2018), resultó suficiente trabajar con un panel de entre cinco y quince expertos, rango que aseguró diversidad de perspectivas y factibilidad operativa. En este estudio se contó con cinco especialistas con experiencia en liderazgo educativo, planificación estratégica y gestión escolar en contextos rurales y técnicos, a los cuales se les invitó formalmente mediante una nota escrita por el investigador (véase Anexo 31).

4.3.1. Criterios de valoración teórica

La propuesta fue valorada teóricamente a partir de seis criterios académicos reconocidos en la investigación educativa, los cuales permitieron garantizar su coherencia conceptual, su viabilidad práctica y su aporte a la innovación en contextos rurales. Estos criterios fueron los siguientes:

Figura 5.

Criterios de valoración



Fuente. Elaboración propia.

Estos criterios permitieron establecer la solidez teórica de la propuesta y justificaron su pertinencia como modelo innovador y transferible.

4.3.2. Valoración de la Pertinencia mediante el método Delphi

Selección de los expertos

Para la validación de la propuesta se recurrió a la técnica Delphi, que permite obtener consenso entre especialistas mediante rondas de valoración estructurada. Se seleccionaron cinco expertos en liderazgo educativo, planificación estratégica y gestión escolar en contextos rurales, cumpliendo con criterios de formación académica de nivel de posgrado, experiencia comprobada en procesos de gestión educativa y participación en proyectos de innovación pedagógica (véase anexo 31). Aunque la literatura metodológica recomienda un mínimo de seis expertos, se consideró que la experiencia y representatividad de los participantes aseguraba la pertinencia de las valoraciones emitidas.

Dado que el cuarto objetivo es **Diseñar el modelo de liderazgo educativo transformacional a partir de un proceso de validación por expertos mediante el método Delphi**

A continuación se presentan las valoraciones emitidas por los cinco expertos (véase Anexos 32 al 37), las mismas fueron consolidadas con el propósito de determinar el nivel general de consenso respecto a los criterios de evaluación considerados en el proceso de validación del instrumento. La Tabla 18 presenta los promedios obtenidos para cada criterio y el promedio general de la validación.

Tabla 22.

Resultados de las calificaciones de los expertos

Criterio	Promedio
Pertinencia	5.00
Validez	5.00
Factibilidad	5.00
Aplicabilidad	5.00
Generalización	5.00
Originalidad	4.60
Promedio general	4.93

Fuente. Elaboración propia

El análisis consolidado de las valoraciones evidenció un promedio general de 4.93 en una escala tipo Likert de 1 a 5, lo que representa un nivel de valoración muy alto en todos los criterios analizados. Este resultado refleja un alto grado de consenso entre los expertos, lo que respalda la validez teórica, la pertinencia metodológica y la aplicabilidad práctica de la propuesta en el contexto educativo abordado.

Interpretación

Los resultados del juicio de expertos evidencian una valoración ampliamente positiva de la propuesta, al reconocerse su pertinencia, validez, factibilidad, aplicabilidad y capacidad de generalización, junto con una aceptación favorable en términos de originalidad y aporte innovador. El promedio general de 4.93 obtenido en la valoración consolida esta tendencia, confirmando la consistencia interna y la solidez metodológica del instrumento. Dichos resultados reflejan un alto grado de consenso entre los jueces, quienes coincidieron en que el modelo responde a las necesidades identificadas en el diagnóstico institucional y ofrece una ruta viable para fortalecer el liderazgo educativo desde un enfoque transformacional. En este sentido, la uniformidad de las puntuaciones sugiere que los expertos reconocen la coherencia teórica, la relevancia práctica y la viabilidad operativa del modelo, constituyéndose en un insumo válido para la mejora de los procesos institucionales vinculados con la planificación estratégica y la calidad del desempeño docente.

4.3.3. Pertinencia y originalidad de la propuesta

La pertinencia de la propuesta se confirmó porque atendió las brechas detectadas en el diagnóstico: fortaleció la motivación, la estimulación intelectual y la consideración individualizada; mejoró la apropiación de lineamientos estratégicos y la coherencia pedagógica; y promovió una cultura de evaluación y formación docente continua. En el contexto rural de Totonicapán, su aplicación incidió directamente en la retención estudiantil, la continuidad educativa y el desarrollo socioeconómico local, dotando al modelo de un carácter social y territorial. En el plano teórico, la propuesta se sustentó en marcos conceptuales de alcance internacional (Drucker, Porter, Kaplan & Norton) y en referentes contemporáneos y

latinoamericanos (Leithwood y Sun, 2018; Fullan, 2020; Murillo y Román, 2020; Fernández y Gairín, 2020; Bolívar, 2022), lo que aseguró un fundamento riguroso y actualizado. En el plano práctico, integró teoría e instrumentos de investigación, vinculando el diagnóstico con productos como el formato de observación, las guías de planificación, los cuestionarios de percepción y los reportes estratégicos, garantizando coherencia metodológica.

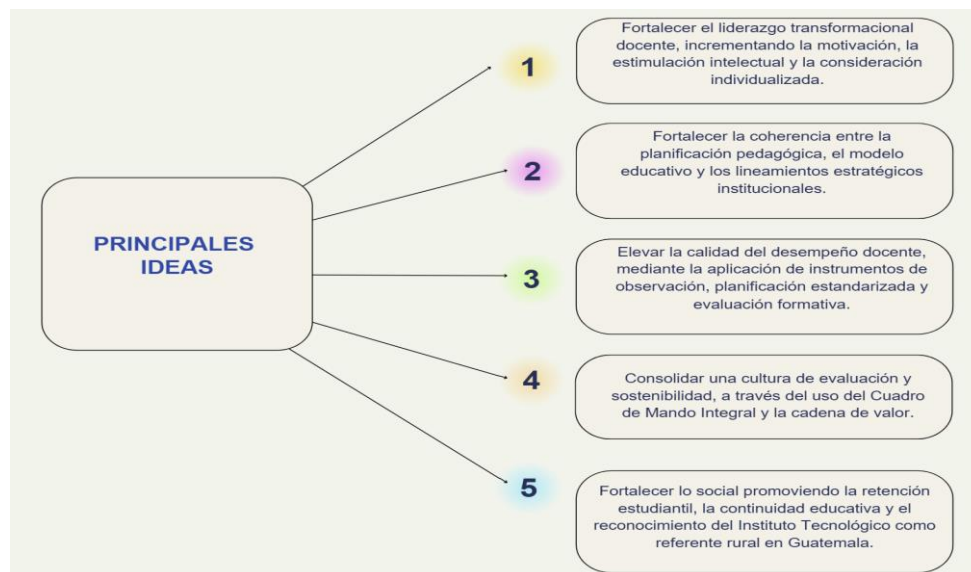
En cuanto a su originalidad, hasta la fecha no se habían documentado modelos en la región que integraran de manera articulada liderazgo transformacional, planificación estratégica, cadena de valor y Balanced Scorecard en un instituto técnico rural. Este aporte inédito fortaleció su valor innovador y su carácter transferible a instituciones con condiciones semejantes. El Modelo Estratégico de Liderazgo Transformacional para la Mejora del Desempeño Docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión representó un aporte académico y práctico de alta relevancia, al trasladar al ámbito educativo rural herramientas de gestión de clase mundial y adaptarlas a un contexto vulnerable, consolidándose como un modelo original y replicable para Guatemala y América Latina.

4.3.4. Impacto deseado en el estado del problema

El modelo estratégico diseñado se proyectó como una respuesta directa a las limitaciones diagnosticadas en el Instituto Tecnológico Tec Zión. Su impacto deseado se orientó a transformar debilidades en fortalezas, consolidar la gestión institucional y mejorar la calidad educativa en un contexto rural.

Figura 6.

Dimensiones estratégicas para el fortalecimiento del liderazgo y la calidad educativa



Fuente. Elaboración propia.

El modelo se planteó como una alternativa integral para superar las limitaciones diagnosticadas, al vincular liderazgo transformacional, planificación estratégica y herramientas de gestión innovadoras. El impacto deseado no solo se centró en mejorar la práctica docente y la coherencia institucional, sino también en contribuir a la retención estudiantil y al desarrollo de comunidades rurales, consolidando así la pertinencia y sostenibilidad de la propuesta en el ti

Conclusiones

El proceso investigativo permitió analizar, desde una perspectiva integral, la relación entre el liderazgo educativo transformacional y la planificación estratégica como ejes fundamentales para fortalecer la calidad del desempeño docente y la gestión institucional. A través de un enfoque mixto que combinó el análisis cuantitativo y cualitativo, se obtuvieron evidencias sólidas sobre las debilidades existentes en la apropiación de los elementos estratégicos, la motivación del profesorado y la articulación entre la planificación y la práctica pedagógica. Asimismo, los resultados posibilitaron la construcción y validación de un modelo estratégico de liderazgo transformacional, concebido como una respuesta pertinente y viable para

promover la innovación educativa, la coherencia institucional y la mejora continua en el contexto analizado.

- **Primer objetivo específico: Diagnosticar la situación actual del desempeño de los docentes, así como su impacto en la percepción académica y formativa de los estudiantes.**

En relación con el primer objetivo específico, dirigido a analizar la apropiación de los elementos estratégicos institucionales por parte del personal docente, los resultados reflejaron una situación que requiere atención prioritaria. Se evidenció que un 59 % de los docentes solo a veces se apropió de los elementos estratégicos institucionales, lo que indicó una débil conexión entre los lineamientos institucionales y la práctica pedagógica cotidiana. Este hallazgo sugiere la necesidad de fortalecer los procesos de comunicación, comprensión y aplicación de la misión, visión y valores dentro de la dinámica docente. De manera complementaria, los datos obtenidos del estudiantado mostraron que el 63 % percibió insuficiente la motivación de sus docentes, lo que puso de relieve carencias en la dimensión motivacional e inspiracional del liderazgo transformacional, manifestadas en la escasa proyección de metas compartidas y en la limitada capacidad para inspirar entusiasmo en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Los hallazgos cualitativos confirmaron esta tendencia, evidenciando que muchos docentes experimentaban dificultades para vincular la misión y visión institucional con su práctica pedagógica diaria, lo que se tradujo en una falta de coherencia pedagógica y en una reducción del sentido de pertenencia institucional. Este aspecto repercute directamente en la cultura organizacional y en el compromiso docente, debilitando los esfuerzos por consolidar una identidad institucional sólida. Frente a esta realidad, la propuesta de fortalecimiento del liderazgo educativo transformacional ofrece un conjunto de estrategias articuladas con la planificación estratégica institucional, concebidas para potenciar la apropiación de los elementos estratégicos y reactivar la motivación docente. El modelo propone la implementación de procesos de acompañamiento pedagógico, espacios de reflexión colectiva y liderazgo compartido, así como la incorporación de herramientas de gestión estratégica que permitan al docente asumir un rol activo en la construcción y aplicación de los lineamientos institucionales.

Además, plantea la formación continua en liderazgo pedagógico, orientada a desarrollar habilidades para inspirar, guiar y comprometer a los equipos docentes en torno a una visión educativa común. De esta manera, la propuesta contribuye a restablecer la coherencia entre los objetivos institucionales y las prácticas pedagógicas, fortaleciendo la cultura organizacional, la identidad docente y la sostenibilidad del cambio educativo.

- **Segundo objetivo específico: Analizar el nivel de alineación de los hábitos de los docentes en relación a las políticas y objetivos estratégicos.**

Los resultados obtenidos en relación con este objetivo evidenciaron que, aunque la institución contaba con documentos estratégicos formales —como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan Operativo Anual (POA) y el Cuadro de Mando Integral, su utilización era fragmentada y poco articulada con el quehacer pedagógico diario. Esta disociación limitó el impacto de la planificación en la práctica docente, reduciendo su efectividad como herramienta de mejora continua. Asimismo, se observó que un 72 % de los participantes reconoció la necesidad de articular un modelo estratégico de liderazgo transformacional, lo que puso en evidencia la brecha existente entre la planificación formal y su aplicación práctica. Tanto docentes como estudiantes coincidieron en que los lineamientos institucionales no siempre se traducían en acciones concretas dentro del aula, lo que afectaba la coherencia entre la visión institucional y las prácticas educativas cotidianas.

Desde el enfoque cualitativo, los resultados profundizaron en esta problemática, mostrando que los docentes carecían de una visión compartida y de espacios de coordinación estratégica, lo que debilitaba el compromiso colectivo y la implementación coherente de las políticas institucionales. Este escenario reflejó la necesidad de fortalecer los procesos de liderazgo desde una perspectiva transformacional que impulse la colaboración, la innovación y la responsabilidad compartida. En respuesta a estos hallazgos, la propuesta de modelo estratégico de liderazgo transformacional constituye un aporte sustantivo al ofrecer una estructura que integra la planificación institucional con la práctica pedagógica, permitiendo que las acciones docentes se alineen con la misión y visión educativa. El modelo promueve la sinergia entre la dirección institucional y los equipos docentes, favoreciendo la toma de decisiones participativa y el desarrollo de una cultura organizacional basada en el liderazgo

compartido. Además, fomenta la corresponsabilidad en la gestión educativa mediante la aplicación del cuadro de mando integral y la cadena de valor institucional, asegurando que cada nivel del sistema educativo contribuya de manera coherente al logro de los objetivos estratégicos. De este modo, la propuesta no solo responde a las debilidades detectadas, sino que propicia una transformación estructural en la forma de planificar, liderar y evaluar los procesos educativos.

- Tercer objetivo 3. Analizar la calidad del desempeño docente en sus dimensiones pedagógicas, desde la percepción estudiantil.

El desarrollo de este objetivo permitió diseñar un modelo integral que articula los principios del liderazgo transformacional con los componentes de la planificación estratégica, la cadena de valor y el cuadro de mando integral. Esta integración favoreció la construcción de un modelo estructurado por fases, componentes, indicadores y medios de verificación, orientado a garantizar la aplicabilidad y sostenibilidad del liderazgo transformacional dentro del contexto educativo rural. La validación del modelo mediante el juicio de expertos confirmó su pertinencia, factibilidad y aplicabilidad. Los especialistas otorgaron medias cercanas a 5.0 en todos los criterios de valoración y un 100 % de acuerdo en las calificaciones, lo que evidencia una aceptación altamente favorable. Este nivel de valoración demuestra que el modelo propuesto responde de manera efectiva a las necesidades del contexto educativo, al tiempo que ofrece un marco de acción viable para fortalecer la gestión institucional y el desempeño docente.

Si bien el coeficiente de Kendall ($W = 0.07$) presentó un valor estadísticamente bajo, esta situación se explicó por la homogeneidad en las respuestas de los expertos, lo cual, en la práctica, reflejó un consenso uniforme y positivo respecto a la propuesta. Dicho resultado, lejos de debilitar la validez del modelo, refuerza la idea de que existe un alto nivel de coincidencia entre los evaluadores en cuanto a su relevancia, coherencia interna y potencial de impacto educativo. Los aportes derivados de esta fase son significativos, ya que el modelo estratégico de liderazgo transformacional se configura como una herramienta de gestión y desarrollo institucional, capaz de vincular los procesos de liderazgo pedagógico con la planificación, la evaluación y la mejora continua. Su aplicación promueve una cultura de liderazgo colaborativo

y reflexivo, impulsa la innovación en la práctica docente y consolida la identidad institucional mediante estrategias participativas. En consecuencia, el modelo no solo representa un producto académico, sino también un instrumento práctico para la transformación educativa, adaptable a diversas realidades y contextos escolares.

Los resultados obtenidos en la investigación permitieron confirmar que la ausencia de un liderazgo transformacional consolidado y la aplicación poco coherente de la planificación estratégica inciden de forma directa en el desempeño docente y en la calidad institucional. Sin embargo, también demostró que la integración de ambos enfoques representa una vía efectiva para transformar la práctica educativa, fortalecer la motivación del profesorado y mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje. El modelo estratégico de liderazgo transformacional formulado a partir de estos hallazgos constituye un aporte relevante y contextualizado, orientado a promover una gestión educativa más participativa, reflexiva e innovadora. Su implementación en instituciones con características semejantes al Instituto Tecnológico Tec Zión permitirá consolidar una cultura organizacional de mejora continua, en la que el liderazgo y la planificación se configuren como pilares esenciales del desarrollo educativo sostenible.

Recomendaciones

Las recomendaciones que se presentan a continuación surgen del análisis integral de los resultados obtenidos y de la validación del modelo estratégico de liderazgo transformacional. Su propósito es orientar futuras investigaciones, fortalecer la práctica docente y consolidar la gestión educativa en contextos rurales que comparten características con el Instituto Tecnológico Tec Zión. Estas sugerencias se estructuran en tres niveles metodológico, académico y práctico con el fin de garantizar la continuidad del proceso investigativo, la actualización del liderazgo pedagógico y la sostenibilidad institucional.

- Recomendaciones metodológicas

Desde una perspectiva metodológica, se recomienda replicar el estudio en otros institutos técnicos rurales con características similares, a fin de contrastar los resultados y fortalecer la validez externa del modelo propuesto. Además, se sugiere la implementación de diseños longitudinales que permitan observar el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño docente a lo largo de varios ciclos académicos, ampliando así la perspectiva temporal y la comprensión de los procesos de cambio institucional. Para enriquecer el rigor científico, sería conveniente profundizar en el uso de técnicas estadísticas avanzadas, tales como modelos multivariados o correlaciones estructurales, que posibiliten un análisis más preciso de la relación entre liderazgo transformacional, planificación estratégica y desempeño docente. Asimismo, se plantea integrar metodologías cualitativas complementarias, como estudios de caso e historias de vida, para captar con mayor profundidad las experiencias, percepciones y trayectorias de los actores educativos.

- Recomendaciones académicas

En el ámbito académico, se recomienda fomentar la investigación sobre liderazgo transformacional dentro de la comunidad educativa del Instituto Tecnológico Tec Zión y de otras instituciones rurales, especialmente en torno a la motivación inspiracional y la coherencia pedagógica. Se propone incorporar módulos de formación en liderazgo transformacional y planificación estratégica en los programas de capacitación docente, con énfasis en la visión

compartida, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Del mismo modo, se sugiere promover redes de colaboración académica entre instituciones que adopten modelos de gestión estratégica, con el propósito de intercambiar buenas prácticas y construir comunidades profesionales de aprendizaje. Finalmente, se destaca la importancia de difundir los resultados de esta investigación en congresos, publicaciones y foros especializados, con el fin de enriquecer el debate científico sobre liderazgo educativo en contextos rurales y vulnerables.

- Recomendaciones prácticas

En el plano práctico, se recomienda implementar gradualmente el modelo estratégico validado, iniciando con la capacitación de directivos y coordinadores en competencias de liderazgo transformacional y gestión estratégica. Esta fase debe acompañarse de la construcción participativa de planes pedagógicos alineados con el modelo, que fortalezcan el sentido de pertenencia y el compromiso docente. Se plantea además establecer un sistema institucional de retroalimentación y motivación, con mecanismos de evaluación periódica que faciliten el monitoreo y los ajustes necesarios. Para garantizar la sostenibilidad, será clave actualizar de manera continua el Cuadro de Mando Integral (CMI) y consolidar la cadena de valor institucional, asegurando la coherencia entre los objetivos, estrategias y resultados. Por último, se recomienda destinar recursos específicos para la formación continua y la innovación pedagógica, de modo que la propuesta se mantenga vigente, competitiva y adaptable a los cambios del entorno educativo.

BIBLIOGRAFÍA

- Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2013). *Leadership: Theory, application, & skill development*. South-Western Cengage Learning.
- Adeoye, M. A., Baharun, H., & Munawwaroh, I. (2025). Transformational leadership in education: Harmonising accountability, innovation and global citizenship. *Kharisma*, 4(1), 14–30.
- Arriaza Córdova. (2019). *Coaching como estrategia para potenciar el liderazgo docente* [Tesis de licenciatura, Universidad del Valle de Guatemala].
- Banco Mundial. (2017). *Informe sobre la inversión en planificación, investigación y desarrollo educativo en América Latina: desafíos y oportunidades*. Banco Mundial.
- Barba, L., & Delgado, P. (2020). Liderazgo transformacional y calidad educativa en instituciones escolares. *Revista Iberoamericana de Educación*, 84(1), 23–39. <https://doi.org/10.35362/rie8403777>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bolívar, A. (2021). *Liderazgo y mejora de la escuela: Perspectivas internacionales*. Narcea.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bunge, M. (2000). *La investigación científica: su estrategia y su filosofía*. Siglo XXI Editores.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Camacho Marín, R. (2024). Liderazgo educativo y desempeño docente en contextos de planificación estratégica. *Revista Latinoamericana de Educación y Política*, 12(1), 45–62.

- Cifuentes de la Cruz, M. (2017). El liderazgo educativo en instituciones privadas guatemaltecas: Limitaciones y desafíos. *Revista Centroamericana de Investigación Educativa*, 5(1), 91–108. <https://www.redalyc.org/journal/206/20649705007/html/>
- Cifuentes-Medina, A., & Fernández Lamarra, N. (2020). Liderazgo transformacional como factor clave para enfrentar los desafíos educativos del siglo XXI en América Latina. *Revista Latinoamericana de Educación Superior*, 25(3), 67–89.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Diseño y desarrollo de estudios de investigación utilizando el enfoque mixto*. Pearson Educación.
- Díaz, J. (2020). Liderazgo docente y su influencia en el aprendizaje estudiantil. *Revista Iberoamericana de Educación*, 82(2), 35–52.
- Espinoza, J. (2021). El liderazgo transformacional como factor de innovación pedagógica. *Educación y Sociedad*, 42(3), 51–60. <https://doi.org/10.1590/es2021423>
- Espinoza, M. (2021). Liderazgo transformacional y calidad de los aprendizajes en educación secundaria. *Educare*, 25(3), 79–95.
- Fernández Lamarra, N. (2020). *Gestión y planificación de la educación superior en América Latina*. Miño y Dávila.
- Flick, U. (2015). *Introducción a la investigación cualitativa* (5ª ed.). Morata.
- Fullan, M. (2021). *The right drivers in action: Fostering equity, excellence, and well-being*. Corwin Press.
- Habeeb, O., & Eyupoglu, S. (2024). Strategic planning, transformational leadership and organization performance: Driving forces for sustainability in higher education in Nigeria. *Sustainability*, 16(4348).

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (3ª ed.). McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kareem, J. (2023). Transformational school leaders inspire educational innovation and teacher commitment. *Frontiers in Education*, 8, 1171513.
<https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1171513>
- Kilag, O. K. T., Malbas, M. H., et al. (2025). Transformational leadership and educational innovation in primary and secondary schools. *Journal of Higher Education and Academic Advancement*, 1(2), 22–39.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2020). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement. *Journal of Educational Administration*, 58(3), 213–229.
- Ministerio de Educación de Guatemala. (2020). *Plan Estratégico Institucional 2020–2024: Construyendo un sistema educativo sostenible con equidad e inclusión*. Ciudad de Guatemala, Guatemala.
- Ministerio de Educación de Guatemala. (2021). *Sistema Nacional de Acompañamiento Escolar (SINAE): Fortaleciendo capacidades directivas y pedagógicas en instituciones educativas guatemaltecas*. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Autor.

- Murillo, J. (2006). Dirección escolar: de la gestión administrativa al liderazgo pedagógico. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 40–56.
<https://doi.org/10.15366/reice2006>
- OCDE. (2020). *Education at a glance 2020: OECD indicators*. OECD Publishing.
- Peña, J. (2019). Gestión estratégica y presupuesto educativo en América Latina: una comparación regional. *Revista de Economía y Educación*, 7(2), 34–56.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Raxuleu Ambrocio, M. (2014). *Liderazgo del director y desempeño docente* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar].
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/09/Raxuleu-Manuel.pdf>
- Rivera León, C. (2020). Liderazgo transformacional y cultura profesional docente: Estudio comparativo entre Ecuador y Chile. *Revista Andina de Educación*, 4(2), 71–85.
<https://doi.org/10.32719/26312816.2020.4.2.8>
- Rodríguez Gómez, G. (2022). *Diseño de la muestra en investigación educativa*. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
- Sabino, C. (2014). *El proceso de investigación*.
- Santafé Andrade, J. (2022). Planificación estratégica participativa y liderazgo en escuelas rurales colombianas. *Revista Colombiana de Educación*, 82(1), 144–161.
<https://doi.org/10.17227/rce.num82-11502>
- Sianipar, A. (2024). The role of transformational leadership in improving school performance: A systematic literature review (SLR). SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5086830>
- Singh, P. (2018). *Strategic planning in educational management: Concepts and practices*. Routledge.

- UNESCO. (2005). Reformas educativas en América Latina y el Caribe: Avances y desafíos. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000144711>
- UNESCO. (2019). Global education monitoring report 2019: Migration, displacement and education – Building bridges, not walls. UNESCO.
- Vergara, C. (2021). Gestión institucional y planificación estratégica en instituciones educativas de Jaén, Cajamarca. *Revista Peruana de Gestión Educativa*, 18(1), 56–78.
- Wilson Heenan, I., De Paor, D., Lafferty, N., & Mannix McNamara, P. (2023). The impact of transformational school leadership on school staff and school culture: A systematic review. *Societies*, 13(6), 133. <https://doi.org/10.3390/soc13060133>.
- Yaakob, N. (2019). Efectividad de la gestión estratégica considerando la carga laboral docente. *International Journal of Educational Planning*, 8(3), 45–60.
- Zeynalova, F. (2024). Strategies for transformative leadership in educational settings: Realizing effective implementation goals. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*, 1(41), 15–28.

ANEXOS

Anexo 1. Carta de permiso de la institución



Totonicapán Guatemala, 23 de Junio de 2023

Respetable Licenciada
Maresa Laparra
Instituto Tecnológico Tec Zión
Dirección Administrativa Financiera

Asunto: Solicitud permiso aplicación disertación doctoral.

Respetada directora Laparra

Reciba un cordial saludo, esperando que sus actividades académicas se están realizando con éxito en pro del desarrollo de cientos de jóvenes del área rural.

El objeto de la presente es para solicitar permiso a efecto se me permita desarrollar al interior de tan prestigiosa institución mi tesis doctoral titulada *"Liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica orientado a la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión para el periodo 2023-2025"*, del programa de doctorado en Educación e Innovación de la universidad de Investigación e Innovación de México.

Para el logro de este propósito, se requiere contar con la colaboración del personal que labora en el área académica, administrativa, docencia y eventualmente con los estudiantes para indagar sobre los procesos de liderazgo directivo, liderazgo pedagógico, desempeño docente, planificación estratégica, documentos relacionado a diversas actividades relacionados con autoevaluación de los últimos cuatro años y establecer la aplicación de instrumentos de ponderación y calificación pertinentes al desarrollo de esta investigación.

La información suministrada tendrá un **tratamiento estrictamente confidencial**, y en ningún momento los datos serán presentados de forma individual. El análisis y evaluación de la información se hará de manera general con el total de los datos suministrados por los participantes, y no se hará referencia a casos particulares, lo cual garantiza la **confidencialidad de la información recolectada en las diferentes áreas funcionales de la institución educativa**.

Muchas gracias por su valiosa colaboración y quedo atento al respecto.

Cordial saludo,

Atentamente,

Samuel Raymundo Vásquez/Tzi

Teléfono: 4150-7949

Recibido y Autorizado
03/07/2023



Anexo 2. Permiso de confidencialidad para docentes, personal administrativo y equipo directivo



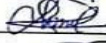
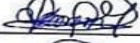
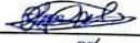
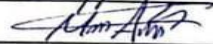
PERMISO DE CONFIDENCIALIDAD PARA DOCENTES, PERSONAL ADMINISTRATIVO Y EQUIPO DIRECTIVO

El presente formato tiene como fin informar a los participantes sobre su rol dentro de la investigación titulada: "Liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica orientado a la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión", conducida por el estudiante Samuel Vásquez de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX).

Su participación consiste en responder una encuesta y, posiblemente, una entrevista. La información será tratada de forma confidencial y anónima, usándose solo con fines académicos. La participación es voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin repercusiones.

Acepto participar voluntariamente, comprendiendo los fines y condiciones de la investigación. Dado en San Cristóbal, en las instalaciones del Instituto Tec Zión el día 2 de Junio de 2025

Firmas de Participantes (Docentes):

- | | |
|---|--|
| 1.  | 12.  |
| 2.  | 13.  |
| 3.  | 14.  |
| 4.  | 15.  |
| 5.  | 16.  |
| 6.  | 17.  |
| 7.  | 18.  |
| 8.  | 19.  |
| 9.  | 20.  |
| 10.  | 21.  |
| 11.  | 22.  |

Vo.Bo. Dirección Administrativa-Financiera- Instituto Tecnológico Tec Zión

Nombre: Maresa Laparra

Firma:




Anexo 3. Consentimiento informado de estudiantes



CONSENTIMIENTO INFORMADO DE ESTUDIANTES (Firmado por la Junta Directiva de Padres de Familia)

Título de la Investigación: Liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica orientado a la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión

Investigador responsable: Samuel Vásquez

Objetivo del estudio

Esta investigación busca analizar cómo influye el liderazgo transformacional, desde la planificación estratégica, en el desempeño de los docentes del Instituto Tecnológico Tec Zión, a través de la percepción estudiantil. Los estudiantes responderán una encuesta cerrada de forma anónima. Algunos podrían participar voluntariamente en una entrevista.

Confidencialidad y derechos

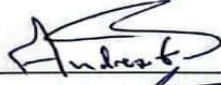
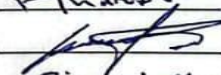
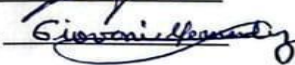
- La información será confidencial y anónima.
- No se registrarán datos personales identificables.
- La participación es voluntaria y se puede abandonar en cualquier momento.
- Los resultados se usarán solo con fines académicos.

Consentimiento

La Junta Directiva de Padres del Instituto Tecnológico Tec Zión, en representación de los padres y estudiantes, autoriza la participación de los alumnos en esta investigación, habiendo sido informada sobre su propósito y condiciones éticas.

Firmado en las Instalaciones del Instituto el día 2 de junio de 2,025

Representantes de la Junta Directiva de Padres de Familia:

1. Nombre:	Andres Ernesto García	Cargo: Presidente	Firma: 
2. Nombre:	Luis Alfonzo Gutiérrez	Cargo: Secretario	Firma: 
3. Nombre:	Giovani Hernández	Cargo: Vocal I	Firma: 

Vo.Bo. Instituto Tecnológico Tec Zión

Nombre: Maresa Laparra

Cargo: Directora Administrativa

Firma: 

Sello: 

Anexo 4. Carta de solicitud y aceptación de expertos (Dr. Eddie Flores)



Totonicapán, Guatemala 13 de Mayo de 2,025

Respetable Doctor
Eddie Omar Flores Aceituno
Departamento de Investigación Centro Universitario de Occidente, CUNOC
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente.

Respetable Doctor Flores

Tengo el agrado de dirigirme a Usted, para saludarlo cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedor de su trayectoria académica y profesional, se le ha elegido como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendo utilizar en la Tesis titulada “ *Liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica orientado a la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión para el periodo 2023-2025* ”, para optar el grado de Doctor en Educación e Innovación por la Universidad de Investigación e Innovación de México.

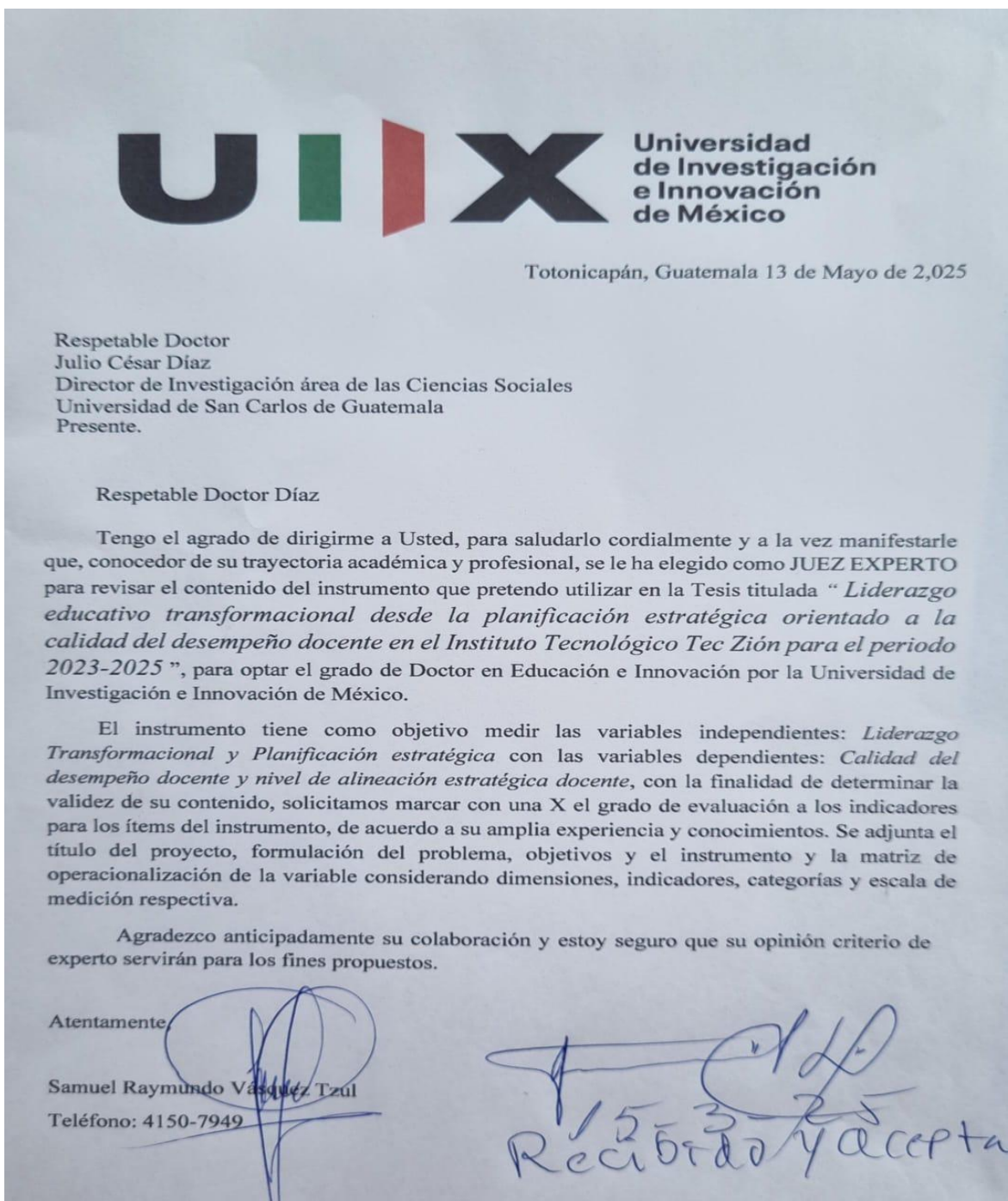
El instrumento tiene como objetivo medir las variables independientes: *Liderazgo Transformacional y Planificación estratégica* con las variables dependientes: *Calidad del desempeño docente y nivel de alineación estratégica docente*, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el título del proyecto, formulación del problema, objetivos y el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición respectiva.

Agradezco anticipadamente su colaboración y estoy seguro que su opinión criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,

Samuel Raymundo Vasquez Tzul
Teléfono: 4150-7949

Recibido
y
Aceptado
16/05/25
= HT

Anexo 5. Carta de solicitud y aceptación de expertos (Dr. Julio César Díaz)

Anexo 6. Matriz de congruencia

Título: Liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica orientado a la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión, periodo 2023-2025.									
Problema de investigación	Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables	Concep.	Dimensiones	Indicadores	Marco teórico
En el Instituto Tecnológico Tec Zión se identifican debilidades en la articulación entre el liderazgo educativo transformacional y la planificación estratégica, lo que limita la mejora del desempeño docente. A pesar de los esfuerzos institucionales, persiste una desconexión entre las prácticas pedagógicas y los objetivos estratégicos, lo que justifica la necesidad de proponer un modelo de liderazgo transformacional sustentado en una planificación estratégica sólida que fortalezca la gestión educativa y la calidad del desempeño docente.	¿Cómo proponer un modelo de liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica orientado a la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión?	Proponer un modelo de liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica en la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión	Obj 1 Diagnosticar la situación actual del desempeño de los docentes.	La propuesta de un modelo de liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica promueve vías emergentes para el mejoramiento de la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zion.	VI1: Liderazgo educativo transformacional	Conjunto de acciones directivas orientadas a inspirar, motivar y potenciar el desarrollo docente.	D1 VI. Motivación inspiracional	Visión compartida y liderazgo inspirador Reconocimiento Institucional.	Bass y Avolio (1994) destacan que el liderazgo transformacional se basa en cuatro dimensiones clave para alinear a los docentes con los objetivos institucionales, mientras que Leithwood y Jantzi (2006) subrayan su impacto en el clima escolar y el compromiso profesional. Por su parte, Chiavenato y Sapiro (2017) y Drucker (2007) coinciden en que la planificación estratégica es crucial para anticipar cambios y orientar decisiones institucionales, definiendo el rumbo a través de objetivos SMART. Finalmente, Camacho Marin (2024) y Avalos (2019) señalan que el desempeño docente se evalúa a través de competencias didácticas, innovación y trabajo colaborativo, y que la integración de liderazgo y planificación estratégica mejora estas prácticas.
			D2 VI. Estimulación temprana				Acceso a procesos formativos de alto desempeño docente.		
			D3. VI Consideración individualizada				Comunicación abierta Retroalimentación personalizada		
			VI2: Planificación estratégica institucional			Proceso participativo y sistemático para definir objetivos y estrategias institucionales.	D4. VI Documentación Institucional.	Disponibilidad y uso de doc. Estratégicos inst. Programas de procesos de formación institucional	
							D5 VI Formación Institucional	Identidad Institucional	
							D6. VI Apropiación de los elementos estratégicos Institucionales	Uso pedagógico del modelo educativo establecido	
			VD1: Calidad del desempeño docente		Resultados observables en la práctica pedagógica alineada institucional mente.	D1 VD Aplicación del modelo educativo	Organización de la enseñanza según el syllabus institucional		
						D2 VD Planificación pedagógica detallada.	Evaluación coherente con los contenidos y orientada a la mejora del aprendizaje		
						D3 VD Evaluación de aprendizajes			

Fuente. Elaboración propia

Anexo 7. Cuestionario tipo Likert aplicado a los docentes

Estimado/a facilitador:

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer sus percepciones sobre las acciones de liderazgo educativo transformacional y la planificación estratégica institucional ejercido por las autoridades del Instituto, y su impacto en su práctica profesional docente. Los datos obtenidos serán utilizados únicamente con fines académicos y de mejora continua institucional en el marco de una investigación doctoral.

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada afirmación. Marque con una X la opción que mejor exprese su percepción.

Opciones de respuesta: (5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca)

Reflexiones versus Dimensiones		5	4	3	2	1
Dimensión 1: Motivación Inspiracional (Liderazgo educativo transformacional) (VI)						
1.	Participa usted en reuniones o talleres motivacionales organizados por las autoridades del Instituto.					
2.	Las autoridades del Instituto otorgan reconocimiento público (verbal, escrito, mensajes) por el buen desempeño docente.					
3.	Se siente usted inspirado y motivado por las acciones y liderazgo de las autoridades del Instituto.					
Dimensión 2: Estimulación Temprana – Intelectual (Liderazgo Educativo Transformacional) (VI)						
4.	Ha sido invitado a participar en el proyecto de semillero de alto desempeño docente o en capacitaciones intensivas.					
5.	Las autoridades fomentan su participación en actividades de capacitación que han permitido innovador su práctica docente.					
Dimensión 3: Consideración individualizada (Liderazgo Educativo Transformacional) (VI)						
6.	Recibe usted retroalimentación personalizada de las autoridades del Instituto al menos una vez por trimestre					
7.	Las autoridades del Instituto mantienen una política de puertas abiertas para escuchar sus necesidades y sugerencias.					
8.	Considera que el liderazgo de las autoridades del instituto fomenta su crecimiento profesional y pedagógico.					
Dimensión 4: Documentación institucional (Planificación estratégica Institucional) (VI)						
9.	Conoce usted la existencia y tiene acceso a los documentos institucionales que contienen la visión, misión, valores, manuales, código de ética y políticas institucionales.					
10.	Ha tenido acceso a los flujogramas, cadena de valor, cuadro de mando integral, análisis FODA y objetivos estratégicos del Instituto.					
11.	Ha recibido reconocimiento verbal, escrita ó por algún otro medio en donde se le felicita por aplicar en su práctica docente los valores institucionales que promueve el Instituto					
12.	Ha recibido usted alguna indicación o corrección formal por parte de las autoridades del Instituto debido al incumplimiento de normas o políticas institucionales en su labor docente o administrativa					
Dimensión 5: Formación institucional (Planificación estratégica Institucional VI)						
13.	Ha participado usted en actividades de capacitación o talleres organizados por la institución sobre visión, misión, valores, políticas o manuales institucionales en el último año.					
14.	Considera que dichas actividades de formación le ayudan a entender mejor la filosofía institucional de Tec Zión para aplicar en su práctica docente.					

15.	Ha participado activamente en comisiones de planificación educativa a nivel institucional					
16.	Ha tenido oportunidad de aportar ideas o propuestas en los planes operativos anuales.					
17.	Ha liderado o colaborado en algún proyecto de mejora continua en el Instituto durante el último año.					
Dimensión 6: Apropiación del conocimiento institucional (Planificación estratégica Institucional VI)						
18.	Podría usted explicar de manera clara la visión, misión, la cadena de valor, los objetivos estratégicos, los valores y las políticas institucionales					

Fuente. Elaboración propia.

Anexo 8. Cuestionario tipo Likert aplicado a los estudiantes

Estimado/a estudiante: Este cuestionario tiene como objetivo conocer su percepción sobre la práctica pedagógica de los docentes. Responde marcando con una X la opción que mejor represente tu experiencia.

Opciones de respuesta: 5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca

Datos sociodemográficos

Género: F__ M__ Edad: ____ Grado ____

Reflexiones versus Dimensiones		5	4	3	2	1
Dimensión 1: Aplicación del modelo educativo (Calidad del desempeño docente (VD))						
1.	El docente aplica en clase los tres momentos del aprendizaje (Conocimiento previo, Cocreación y aplicación del conocimiento).					
2.	El docente promueve actividades prácticas y participativas durante la clase, utilizando las paletas de nombres.					
3.	El docente utiliza recursos pedagógicos variados para apoyar su enseñanza. (notas técnicas, libros Susaeta, videos, tutoriales, simuladores, casos de estudio, etc.)					
4.	El docente le asigna las notas técnicas y/o páginas de libros de Susaeta (aplica para básicos) con sus respectivas preguntas para desarrollar actividades de conocimiento previo					
5.	El docente mantiene liderazgo, buenos actitud, comunicación fluida y respeto durante la clase.					
Dimensión 2: Planificación pedagógica detallada (Calidad del desempeño docente (VD))						
6.	El docente sigue una planificación clara y organizada en las clases, siguiendo el programa o syllabus de la materia.					
7.	El docente presenta los objetivos o blancos de aprendizaje al inicio de la clase					
Dimensión 3: Evaluación de aprendizajes (Calidad del desempeño docente (VD))						
8.	El docente aplica evaluaciones claras, basado en contenidos vistos en clases, luego los devuelve y resuelve para su respectiva retroalimentación					
Dimensión 4: Documentación institucional (Planificación estratégica Institucional (VI))						
9.	El docente es modelo a seguir en relación a actitudes éticos y morales.					
10.	El docente mantiene orden y disciplina durante la clase, para que los estudiantes puedan concentrarse en sus estudios					

Fuente. Elaboración propia.

Anexo 9. Cuestionario de entrevista semiestructurada a liderazgo directivo

Objetivo: Recabar información cualitativa detallada sobre las prácticas de liderazgo educativo transformacional ejercidas en el Instituto Tecnológico Tec Zión. Busca explorar cómo los líderes fomentan la motivación docente, gestionan la planificación estratégica y promueven la alineación institucional. Además, permite conocer su perspectiva sobre la aplicación de la visión, misión y valores. Este instrumento facilita identificar fortalezas y desafíos en la gestión educativa. Aporta datos clave para sustentar el modelo de liderazgo propuesto. Se enfoca en comprender la relación entre liderazgo y desempeño docente.

A continuación, se presentan las preguntas que guiarán la entrevista semiestructurada con directivos. Se evaluará cada respuesta según la siguiente escala de valoración cualitativa:

3. Alto (evidencia sólida) 2. medio (evidencia parcial) 1. bajo (sin evidencia)

Reflexiones versus Dimensiones		3	2	1
Dimensión 1: Motivación Inspiracional (Liderazgo educativo Transformacional VI)				
1.	¿Qué tipos de acciones o estrategias ha implementado para reconocer públicamente el buen desempeño de los docentes?			
Dimensión 2: Estimulación Intelectual (Liderazgo educativo Transformacional VI)				
2.	El docente utiliza recursos pedagógicos variados para apoyar su enseñanza. (notas técnicas, libros Susaeta, videos, tutoriales, simuladores, casos de estudio, etc)			
Dimensión 3. Consideración Individualizada (Liderazgo educativo Transformacional VI)				
3.	¿Qué mecanismos utiliza para brindar retroalimentación personalizada a los docentes sobre su desempeño?			
4.	¿De qué manera mantiene una política de puertas abiertas para atender inquietudes o propuestas del personal docente?			
Dimensión 4: Documentación Institucional (Planificación estratégica Institucional VI)				
5.	¿Cómo asegura la existencia, actualización y uso de documentos institucionales como misión, visión, cadena de valor, PEI, POA, políticas o flujogramas en la gestión educativa?			
6.	¿Ha tenido que emitir correcciones formales a docentes por no adherirse a las normas o políticas institucionales? ¿Con que frecuencia?			
Dimensión 5: Formación Institucional (Planificación estratégica Institucional VI)				
7.	¿Con que frecuencia ha promovido procesos de formación institucional sobre la visión, misión, cadena de valor, principios, modelo educativo y reglamentos institucionales? ¿Cómo se desarrollan y evalúan estos espacios?			
8.	¿Cómo y con qué frecuencia incorpora usted a los docentes en los procesos de planificación educativa institucional, tales como la elaboración del POA, la planificación estratégica, análisis FODA?			
9.	¿Qué tipos de proyectos de mejora continua ha liderado o impulsado con la participación del personal docente? Y ¿Qué resultados se han obtenido?			
Dimensión 6: Apropriación del conocimiento Institucional (Planificación estratégica Institucional VI)				
10.	¿Qué tipos de proyectos de mejora continua ha liderado o impulsado con la participación del personal docente? Y ¿Qué resultados se han obtenido?			

Anexo 10. Guion de grupo focal dirigido a docentes (6 docentes con más de 4 años de antigüedad de servicio en el Instituto Tec Zión)

Objetivo: Conocer las percepciones colectivas de los docentes sobre el liderazgo educativo transformacional y la planificación estratégica en el Instituto Tec Zión. Busca identificar cómo estas prácticas de las autoridades educativas han influido en su motivación, participación y desempeño. Además, permite explorar la aplicación de la visión, misión y valores institucionales. La discusión grupal facilitará contrastar experiencias y generar hallazgos cualitativos significativos. Este instrumento complementa los resultados obtenidos mediante encuestas realizadas.

Moderado por: _____ Fecha: _____

Número de participantes: _____ hora inicio: _____ hora finalización: _____

Se evaluará cada respuesta según la siguiente escala de valoración cualitativa: 3. Alto (evidencia sólida) 2. medio (evidencia parcial) 1. bajo (sin evidencia)

A continuación, se presentan las preguntas para orientar la discusión grupal del grupo focal.

Reflexiones versus Dimensiones		3	2	1
Dimensión 1: Motivación Inspiracional (Liderazgo educativo Transformacional VI)				
1.	¿Qué acciones concretas de las autoridades educativas les han hecho sentir valorados o motivados para mejorar su práctica docente en el último año?			
Dimensión 2: Estimulación Intelectual (Liderazgo educativo Transformacional VI)				
2.	¿Ha sido usted invitado o seleccionado por las autoridades para participar en el proyecto semillero de alto desempeño o en alguna capacitación intensiva vinculada a la mejora de su práctica docente?			
Dimensión 3: Consideración Individualizada (Liderazgo educativo Transformacional VI)				
3.	¿Cada cuánto y cómo reciben ustedes la retroalimentación de las autoridades del instituto sobre su desempeño?			
Dimensión 4: Documentación Institucional (Planificación estratégica Institucional VI)				
4.	¿Dispone usted de una copia física o digital de los documentos institucionales (visión, misión, cadena de valor, objetivos estratégicos, modelo educativo, análisis FODA, políticas, manuales, flujogramas, código de ética)?			
5.	¿Ha tenido dificultades para cumplir con las normas, políticas o principios institucionales en su práctica docente? ¿Qué factores han limitado o facilitado esa adherencia?			
Dimensión 5: Formación Institucional (Planificación estratégica Institucional VI)				
6.	¿Ha participado usted en talleres, capacitaciones o espacios formativos donde se haya explicado la visión, misión, políticas institucionales, análisis FODA, código de ética, objetivos estratégicos, flujogramas y el modelo educativo?			

7.	¿Ha participado usted en comisiones o espacios institucionales de planificación educativa (como el POA, análisis FODA, actualización PEI u otros)? ¿Qué tipo de aportes realizó y cómo valora su experiencia?			
8.	¿Ha participado en algún proyecto de mejora continua liderado o impulsado por las autoridades en el último año? ¿Cómo ha contribuido esa experiencia a fortalecer o debilitar su desempeño docente?			
Dimensión 6: Apropriación del conocimiento Institucional (Planificación estratégica Institucional VI)				
9.	¿Qué valores institucionales identifica con claridad y de qué manera los aplica conscientemente en su práctica docente diaria para cumplir la misión institucional?			

Anexo 11. Ficha de análisis documental institucional

Objetivo: Examinar los documentos oficiales del Instituto Tec Zión para identificar el grado de presencia y actualización de PEI, POA, visión, misión, valores, políticas institucionales, cadena de valor, análisis FODA, objetivos estratégicos, flujogramas de operación, código de ética, cuadro de mando integral entre otros registros. Además, permitirá evaluar su articulación con el liderazgo educativo transformacional. Este análisis aportará evidencia para sustentar la propuesta del modelo de liderazgo. Facilita la triangulación con los demás instrumentos aplicados.

Se evaluará cada respuesta según la siguiente escala de valoración cualitativa categórica. 3. Alto (evidencia sólida) 2. medio (evidencia parcial) 1. bajo (sin evidencia)

A continuación, se detalla los Ítems para verificar físicamente los documentos institucionales.

Reflexiones versus Dimensiones		3	2	1	
Dimensión 3: Consideración Individualizada (Liderazgo educativo Transformacional VI)					
1.	¿Se encuentran registros (informes, formatos, actas, correos o bitácoras) que respalden la retroalimentación personalizada brindada a los docentes al menos una vez por trimestre?				
Dimensión 4: Documentación Institucional (Planificación estratégica Institucional VI)					
2.	Existe documento oficial del POA (Plan operativo anual) debidamente actualizada				
3.	Existe documento oficial del PEI (Proyecto educativo institucional) debidamente actualizada				
4.	Existe un documento relacionado al análisis FODA institucional, Cuadro de mando y cadena de valor, para la mejora continua				
5.	¿Se encuentran formalmente documentados los siguientes elementos institucionales de la planeación estratégica: visión, misión, valores, objetivos estratégicos, manuales, ¿políticas y código de ética?				
6.	¿Existen documentos institucionales (informes, actas, memorandos o reconocimientos escritos) que respalden que algunos docentes han sido oficialmente reconocidos por cumplir con las normas y políticas institucionales?				
7.	¿Se encuentran archivadas órdenes de corrección, actas, llamados de atención, informes o registros institucionales que documenten casos de docentes que no han cumplido con el manual de normas y políticas institucionales?				
Dimensión 5: Formación Institucional (Planificación estratégica Institucional VI)					
8.	¿Existen registros institucionales (actas, listas de asistencia, cronogramas, constancias o informes) que evidencien la realización de talleres, capacitaciones o actividades formativas dirigidas al personal docente sobre visión, misión, valores, políticas, manuales, flujogramas, código de ética o cadena de valor durante el último año académico?				

9.	¿Existen actas, listados de asistencia o resoluciones institucionales que evidencien la participación activa de docentes en comisiones de planificación (como POA, evaluación institucional u otros espacios de planificación)?				
10.	¿Se encuentran documentados proyectos de mejora continua donde figure la participación activa de docentes como líderes o co-líderes durante el último año? (ej. informes de proyecto, cronogramas, nombramientos, resultados esperados)				
Dimensión 6: Apropriación del conocimiento Institucional (Planificación estratégica Institucional VI)					
11.	¿Existe evidencia documental (resultados, informes, cuestionarios o actas) que demuestre que los docentes han sido evaluados formalmente sobre su conocimiento de la visión, misión, valores, políticas, manuales, flujogramas, código de ética o cadena de valor institucional, con resultados superiores al 80%?				
Dimensión 1: Aplicación del modelo educativo (Calidad del desempeño docente (VD)					
12.	¿Se encuentran registradas evidencias institucionales (planificaciones, rúbricas, informes de supervisión o guías metodológicas) que muestren la implementación de los tres momentos del aprendizaje según la metodología de aula invertida por parte de los docentes?				
13.	¿Existen planificaciones detalladas, syllabus firmados, informes de cumplimiento o registros de revisión que evidencien que los docentes han desarrollado su labor conforme a la planificación institucional establecida?				
Dimensión 3: Evaluación de aprendizajes (Calidad del desempeño docente (VD)					
14.	¿Existen reportes consolidados de evaluación docente aplicadas a estudiantes que indiquen qué porcentaje de docentes obtuvieron una calificación igual o superior a 80 puntos en el último ciclo académico?				

Fuente. Elaboración propia.

Anexo 12. Formato de revisión y evaluación de cuestionario dirigido a docentes por primer experto



Instrumento No. 1: Cuestionario dirigido a Docentes

Descripción metodológica: Instrumento diseñado para identificar y analizar las percepciones de los docentes en relación con las acciones de liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica institucional implementadas por las autoridades del Instituto Tecnológico Tec Zión, así como su impacto en el desarrollo de su práctica profesional y pedagógica.

Escala de valoración:
 5 = Excelente | 4 = Muy Bueno | 3 = Bueno | 2 = Regular | 1 = Deficiente

Criterio de evaluación	Valoración (1-5)	Observaciones / Recomendaciones
Claridad del propósito del instrumento	5	
Relación entre ítems y dimensiones de investigación	5	
Adecuación al tipo de población y contexto institucional	5	
Rigor técnico en la redacción y estructura formal	5	
Utilidad del instrumento para producir evidencia relevante	5	
Aplicabilidad y factibilidad en el trabajo de campo	5	
Alineación con los objetivos generales y específicos del estudio	5	

Valoración global promedio del instrumento: 5

¿Recomienda su aplicación?: ☒ Sí () No

Nombre del experto evaluador: DR. ING. Eddie Omar Flores Aceituno

Institución: UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Fecha: 30/05/2025 (F) EHT

Anexo 13. Formato de revisión y evaluación de cuestionario dirigido a estudiantes por primer experto



Universidad de Investigación e Innovación de México

Instrumentos No. 2: Cuestionario dirigido a estudiantes

Descripción metodológica: Instrumento estructurado que permite analizar la percepción de los estudiantes sobre el desempeño docente. Evalúa aspectos como la aplicación del modelo educativo, la planificación pedagógica, la evaluación de aprendizajes y la adherencia a normas institucionales. Recoge información clave sobre prácticas docentes alineadas al liderazgo transformacional. Su enfoque facilita la triangulación de datos con otros actores. Es útil para interpretar el impacto del liderazgo en el aula desde la perspectiva estudiantil.

Escala de valoración:
5 = Excelente | 4 = Muy Bueno | 3 = Bueno | 2 = Regular | 1 = Deficiente

Criterio de evaluación	Valoración (1-5)	Observaciones / Recomendaciones
Claridad del propósito del instrumento	5	
Relación entre ítems y dimensiones de investigación	5	
Adecuación al tipo de población y contexto institucional	5	
Rigor técnico en la redacción y estructura formal	5	
Utilidad del instrumento para producir evidencia relevante	4	Mejorar Redacción
Aplicabilidad y factibilidad en el trabajo de campo	5	
Alineación con los objetivos generales y específicos del estudio	5	

Valoración global promedio del instrumento: 4.86

¿Recomienda su aplicación?: ☒ Sí () No

Nombre del experto evaluador: DR. ING. Eddic Omar Flores Aceitun

Institución: UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Fecha: 30/05/2025 (F) [Firma]

Anexo 14. Formato de revisión y evaluación de guía de entrevista para autoridades educativas por primer experto


**Universidad
de Investigación
e Innovación
de México**

Instrumento No. 3: Guión de entrevista semiestructurada para autoridades educativas

Descripción metodológica: Instrumento cualitativo que recoge las percepciones de las autoridades educativas sobre el liderazgo transformacional desde la planificación estratégica institucional. Explora temas como motivación docente, retroalimentación, formación, cultura organizacional y participación en procesos de mejora. Su forma semiestructurada permite profundizar en experiencias y prácticas directivas. Facilita la interpretación contextualizada del rol del liderazgo en el desempeño docente. Sus resultados fortalecen la triangulación con instrumentos cuantitativos.

Escala de valoración:
5 = Excelente | 4 = Muy Bueno | 3 = Bueno | 2 = Regular | 1 = Deficiente

Criterio de evaluación	Valoración (1-5)	Observaciones / Recomendaciones
Claridad del propósito del instrumento	5	
Relación entre ítems y dimensiones de investigación	5	
Adecuación al tipo de población y contexto institucional	5	
Rigor técnico en la redacción y estructura formal	5	
Utilidad del instrumento para producir evidencia relevante	5	
Aplicabilidad y factibilidad en el trabajo de campo	5	
Alineación con los objetivos generales y específicos del estudio	5	

Valoración global promedio del instrumento: 5

¿Recomienda su aplicación?: ☒ Sí () No

Nombre del experto evaluador: Dr. Ing. Eddic Omar Flores Aceituno

Institución: UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Fecha: 30/05/2025 (F) EH

Anexo 15. Formato de revisión y evaluación de guión de grupo focal dirigido a docentes por primer experto



**Universidad
de Investigación
e Innovación
de México**

Instrumento No. 4: Guión de grupo focal dirigido a docentes

Descripción metodológica: Instrumento cualitativo orientado a explorar de forma colectiva las percepciones y experiencias de los docentes sobre el liderazgo transformacional desde la planificación estratégica ejercido por las autoridades del Instituto. Indaga temas como motivación, participación en planificación, uso de documentos institucionales y cultura organizacional. Su diseño estimula la interacción y la construcción compartida de significados. Permite profundizar en aspectos que complementan los datos obtenidos en cuestionarios. Los hallazgos enriquecerán el análisis mediante triangulación metodológica.

Escala de valoración:
5 = Excelente | 4 = Muy Bueno | 3 = Bueno | 2 = Regular | 1 = Deficiente

Criterio de evaluación	Valoración (1-5)	Observaciones / Recomendaciones
Claridad del propósito del instrumento	5	
Relación entre ítems y dimensiones de investigación	5	
Adecuación al tipo de población y contexto institucional	4.5	ORTOGRAFÍA. M.T.
Rigor técnico en la redacción y estructura formal	5	
Utilidad del instrumento para producir evidencia relevante	5	
Aplicabilidad y factibilidad en el trabajo de campo	5	
Alineación con los objetivos generales y específicos del estudio	5	

Valoración global promedio del instrumento: 4.9

¿Recomienda su aplicación?: ☒ Sí () No

Nombre del experto evaluador: DR. ING. Eddic Omar Flores Aceitun

Institución: UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Fecha: 30/05/2025 (F) EH

Anexo 16. Formato de revisión y evaluación de ficha de análisis documental institucional por primer experto



**Universidad
de Investigación
e Innovación
de México**

Instrumento No. 5: Ficha de análisis documental Institucional

Descripción metodológica: Instrumento estructurado para examinar la existencia, vigencia y coherencia de documentos institucionales que orientan el liderazgo transformacional desde la planificación estratégica y la práctica docente en el Instituto Tecnológico Tec Ziön. Analiza elementos como visión, misión, políticas, manuales, cadena de valor, código de ética y planificación estratégica. Evalúa el grado de alineación documental con el modelo de liderazgo transformacional propuesto. Su aplicación aporta evidencia objetiva para el análisis institucional. Los resultados fortalecen la triangulación de fuentes y el rigor metodológico del estudio.

Escala de valoración:
5 = Excelente | 4 = Muy Bueno | 3 = Bueno | 2 = Regular | 1 = Deficiente

Criterio de evaluación	Valoración (1-5)	Observaciones / Recomendaciones
Claridad del propósito del instrumento	5	
Relación entre ítems y dimensiones de investigación	5	
Adecuación al tipo de población y contexto institucional	5	
Rigor técnico en la redacción y estructura formal	5	
Utilidad del instrumento para producir evidencia relevante	4	mejorar redacción
Aplicabilidad y factibilidad en el trabajo de campo	4	" "
Alineación con los objetivos generales y específicos del estudio	5	

Valoración global promedio del instrumento: 4.71

¿Recomienda su aplicación?: ☒ Sí () No

Nombre del experto evaluador: DR. ING. Eddic Omar Flores Aceituno

Institución: UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Fecha: 30/05/2025 (F) CHP

Anexo 17. Formato de revisión y evaluación de cuestionario dirigido a docentes por segundo experto



Universidad de Investigación e Innovación de México

Instrumento No. 1: Cuestionario dirigido a Docentes

Descripción metodológica: Instrumento diseñado para identificar y analizar las percepciones de los docentes en relación con las acciones de liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica institucional implementadas por las autoridades del Instituto Tecnológico Tec Ziön, así como su impacto en el desarrollo de su práctica profesional y pedagógica.

Escala de valoración:
5 = Excelente | 4 = Muy Bueno | 3 = Bueno | 2 = Regular | 1 = Deficiente

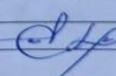
Criterio de evaluación	Valoración (1-5)	Observaciones / Recomendaciones
Claridad del propósito del instrumento	5	
Relación entre ítems y dimensiones de investigación	5	
Adecuación al tipo de población y contexto institucional	5	
Rigor técnico en la redacción y estructura formal	4	Revisar ortografía
Utilidad del instrumento para producir evidencia relevante	5	
Aplicabilidad y factibilidad en el trabajo de campo	5	
Alineación con los objetivos generales y específicos del estudio	5	

Valoración global promedio del instrumento: 4.86

¿Recomienda su aplicación?: ☒ Sí () No

Nombre del experto evaluador: Dr. Julio César Díaz Argüeta

Institución: _____

Fecha: 28-5-25 (F)  

Anexo 18. Formato de revisión y evaluación de cuestionario dirigido a estudiantes por segundo experto



Descripción metodológica: Instrumento estructurado que permite analizar la percepción de los estudiantes sobre el desempeño docente. Evalúa aspectos como la aplicación del modelo educativo, la planificación pedagógica, la evaluación de aprendizajes y la adherencia a normas institucionales. Recoge información clave sobre prácticas docentes alineadas al liderazgo transformacional. Su enfoque facilita la triangulación de datos con otros actores. Es útil para interpretar el impacto del liderazgo en el aula desde la perspectiva estudiantil.

Escala de valoración:

5 = Excelente | 4 = Muy Bueno | 3 = Bueno | 2 = Regular | 1 = Deficiente

Criterio de evaluación	Valoración (1-5)	Observaciones / Recomendaciones
Claridad del propósito del instrumento	5	
Relación entre ítems y dimensiones de investigación	5	
Adecuación al tipo de población y contexto institucional	5	
Rigor técnico en la redacción y estructura formal	4	Rev. ortografía y redac.
Utilidad del instrumento para producir evidencia relevante	5	
Aplicabilidad y factibilidad en el trabajo de campo	5	
Alineación con los objetivos generales y específicos del estudio	5	

Valoración global promedio del instrumento: 4.86

¿Recomienda su aplicación?: ☒ Sí ☐ No

Nombre del experto evaluador: Dr. Julio César Díaz Argüeta

Institución: Universidad de San Carlos de Guatemala

Fecha: 28-5-25

(F)

Anexo 19. Formato de revisión y evaluación de guía de entrevista para autoridades educativas por segundo experto


**Universidad
de Investigación
e Innovación
de México**

Instrumento No. 3: Guión de entrevista semiestructurada para autoridades educativas

Descripción metodológica: Instrumento cualitativo que recoge las percepciones de las autoridades educativas sobre el liderazgo transformacional desde la planificación estratégica institucional. Explora temas como motivación docente, retroalimentación, formación, cultura organizacional y participación en procesos de mejora. Su formato semiestructurado permite profundizar en experiencias y prácticas directivas. Facilita la interpretación contextualizada del rol del liderazgo en el desempeño docente. Sus resultados fortalecen la triangulación con instrumentos cuantitativos.

Escala de valoración:
5 = Excelente | 4 = Muy Bueno | 3 = Bueno | 2 = Regular | 1 = Deficiente

Criterio de evaluación	Valoración (1-5)	Observaciones / Recomendaciones
Claridad del propósito del instrumento	5	
Relación entre ítems y dimensiones de investigación	5	
Adecuación al tipo de población y contexto institucional	5	
Rigor técnico en la redacción y estructura formal	5	
Utilidad del instrumento para producir evidencia relevante	5	
Aplicabilidad y factibilidad en el trabajo de campo	5	
Alineación con los objetivos generales y específicos del estudio	5	

Valoración global promedio del instrumento: 5

¿Recomienda su aplicación?: ☒ Sí () No

Nombre del experto evaluador: Dr. Julio César Díaz Argueta

Institución: Universidad de San Carlos de Guatemala

Fecha: 28-5-25 (F) [Firma]

Anexo 20. Formato de revisión y evaluación de guión de grupo focal dirigido a docentes por segundo experto



Instrumento No. 4: Guión de grupo focal dirigido a docentes

Descripción metodológica: Instrumento cualitativo orientado a explorar de forma colectiva las percepciones y experiencias de los docentes sobre el liderazgo transformacional desde la planificación estratégica ejercido por las autoridades del Instituto. Indaga temas como motivación, participación en planificación, uso de documentos institucionales y cultura organizacional. Su diseño estimula la interacción y la construcción compartida de significados. Permite profundizar en aspectos que complementan los datos obtenidos en cuestionarios. Los hallazgos enriquecerán el análisis mediante triangulación metodológica.

Escala de valoración:

5 = Excelente | 4 = Muy Bueno | 3 = Bueno | 2 = Regular | 1 = Deficiente

Criterio de evaluación	Valoración (1-5)	Observaciones / Recomendaciones
Claridad del propósito del instrumento	5	
Relación entre ítems y dimensiones de investigación	5	
Adecuación al tipo de población y contexto institucional	5	
Rigor técnico en la redacción y estructura formal	4	Rev. Coherencia en número gramatical unificar
Utilidad del instrumento para producir evidencia relevante	5	
Aplicabilidad y factibilidad en el trabajo de campo	5	
Alineación con los objetivos generales y específicos del estudio	5	

Valoración global promedio del instrumento: 4.86

¿Recomienda su aplicación?: ☒ Sí ☐ No

Nombre del experto evaluador: Dr. Julio César Díaz Argueta

Institución: Universidad de San Carlos de Guatemala

Fecha: 28-5-25

(F)

Anexo 21. Formato de revisión y evaluación de ficha de análisis documental institucional por segundo experto



Instrumento No. 5: Ficha de análisis documental Institucional

Descripción metodológica: Instrumento estructurado para examinar la existencia, vigencia y coherencia de documentos institucionales que orientan el liderazgo transformacional desde la planificación estratégica y la práctica docente en el Instituto Tecnológico Tec Ziön. Analiza elementos como visión, misión, políticas, manuales, cadena de valor, código de ética y planificación estratégica. Evalúa el grado de alineación documental con el modelo de liderazgo transformacional propuesto. Su aplicación aporta evidencia objetiva para el análisis institucional. Los resultados fortalecen la triangulación de fuentes y el rigor metodológico del estudio.

Escala de valoración:
 5 = Excelente | 4 = Muy Bueno | 3 = Bueno | 2 = Regular | 1 = Deficiente

Criterio de evaluación	Valoración (1-5)	Observaciones / Recomendaciones
Claridad del propósito del instrumento	5	
Relación entre ítems y dimensiones de investigación	5	
Adecuación al tipo de población y contexto institucional	5	
Rigor técnico en la redacción y estructura formal	5	
Utilidad del instrumento para producir evidencia relevante	5	
Aplicabilidad y factibilidad en el trabajo de campo	5	
Alineación con los objetivos generales y específicos del estudio	5	

Valoración global promedio del instrumento: 5

¿Recomienda su aplicación?: ☒ Sí () No

Nombre del experto evaluador: Dr. Julio César Díaz Argueta

Institución: Universidad de San Carlos de Guatemala

Fecha: 28-5-25 (F) [Firma]

Anexo 22. Modelo de sensibilización y resultados del diagnóstico

DOCUMENTOS DE LA FASE 1

Objetivo del documento: Socializar los principales hallazgos del diagnóstico institucional realizado en el marco de la investigación doctoral, promoviendo la reflexión participativa y la generación de compromisos de mejora.

Datos Generales

Fecha:	
Facilitador(a):	
Participantes:	
Lugar:	

Síntesis de resultados del diagnóstico y acciones propuestas

<i>Dimensión</i>	<i>Hallazgos principales</i>	<i>Nivel identificado</i>	<i>Acciones propuestas</i>
Motivación	59% motivados solo 'a veces'; falta de reconocimiento sistemático.	Medio-Bajo	a) Premiar al mejor docente de la unidad o bimestre. b) Celebración de cumpleaños mensualmente c) Cuadro de honor docente, d) Plan de incentivos no monetarios e) Espacios de bienestar y autocuidado docente f) Reconocimiento público y convivencia familiar.
Estimulación intelectual	55% perciben capacitaciones y proyectos irregulares y limitados.	Medio-Bajo	Plan anual de capacitación y proyecto de semillero docente con innovación pedagógica por área de conocimientos: Ciencias exactas, Tecnología, Ciencias sociales entre otros.
Consideración individualizada	62% reportan retroalimentación esporádica, sin seguimiento.	Bajo	Establecer mentorías por área de conocimiento y acompañamiento personalizado por parte de dirección general, coordinación académica y expertos en la materia.
Apropiación de elementos estratégicos	59% conoce documentos institucionales solo 'a veces'.	Medio-Bajo	Capacitar a todos los facilitadores al inicio de cada unidad o bimestre en relación a misión, visión y planes estratégicos.

Documentación institucional	60% consideran documentos poco accesibles o desactualizados.	Bajo	Crear repositorio digital actualizado y accesible en línea de documentos como: PEI, POA, Políticas Institucionales, plan estratégico entre otros documentos.
Formación docente continua	48% perciben capacitaciones no vinculadas a su área.	Medio-Bajo	Diseñar capacitaciones por área disciplinar cada inicio de unidad ó bimestre según las necesidades de cada profesor.
Aplicación del modelo educativo	53% lo implementa parcialmente, sin estandarización.	Medio	a) Elaborar guías y flujogramas de proceso del modelo educativo b) Realizar auditoría mensual del uso y aplicación del modelo por parte de coaches o experto en cada área de conocimiento
Planificación pedagógica	57% reconoce debilidades en coherencia y sistematicidad.	Medio-Bajo	Diseñar plantilla estandarizada de supervisión del uso del plan a detalles de los contenidos declarativos
Evaluación de aprendizajes	61% predominan métodos tradicionales, poca evaluación formativa.	Bajo	Diseñar plantillas de rubricas, portafolios y evaluación formativa.

Observaciones de los participantes

Acuerdos y compromisos institucionales

Validación

Nombre y cargo del participante	Firma

Anexo 23. Modelo de sensibilización de resultados del diagnóstico

MODELO DE FODA INSTITUCIONAL EDUCATIVO

Objetivo del documento: Identificar, organizar y analizar de manera participativa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución, en relación con el liderazgo transformacional, la planificación estratégica y el desempeño docente.

Datos Generales

Fecha:	
Facilitador(a):	
Participantes:	
Lugar:	

FODA Institucional Educativo

Fortalezas (Internas)	Oportunidades (Externas)
Instalaciones propias que garantizan estabilidad institucional.	Políticas educativas que favorecen la innovación y la formación técnica.
Posibilidad de ampliar instalaciones según crecimiento de matrícula.	Programas nacionales e internacionales de becas y capacitación docente.
Oferta de carreras trilingües (español, inglés y un idioma maya) y técnicas, reforzando la pertinencia cultural y competitividad laboral.	Avances tecnológicos aplicables a la educación rural (TIC, plataformas virtuales).
Graduados con alta aceptación en el mercado laboral, lo que fortalece el prestigio institucional.	Alianzas estratégicas con la industria y cooperación internacional.
Vinculación de los estudiantes con la industria a través de pasantías, garantizando experiencia práctica ² y empleabilidad inmediata.	Apoyo comunitario e interés de padres de familia en la continuidad educativa.
Alto compromiso de directivos y colaboradores en el servicio al prójimo, consolidando una cultura institucional de valores y solidaridad.	Programas gubernamentales para fortalecer la educación técnica y rural.
Ubicación estratégica del instituto, con acceso a transporte hacia 6 departamentos, lo que amplía la cobertura regional.	Tendencias globales hacia el plurilingüismo y la interculturalidad.
Vinculación activa de padres de familia en la transformación espiritual, a través de la Escuela de Padres y el programa Transformados para Transformar.	Demanda creciente de formación técnica en jóvenes de comunidades rurales.
Identidad institucional y valores consolidados en la comunidad.	Redes de colaboración académica en el ámbito nacional e internacional.
Debilidades (Internas)	Amenazas (Externas)

Limitada aplicación del modelo educativo institucional.	Migración laboral que reduce matrícula estudiantil.
Retroalimentación docente irregular y poco sistemática.	Competencia creciente de otras instituciones técnicas en la región.
Documentos estratégicos poco accesibles y desactualizados.	Limitado acceso a financiamiento externo para proyectos educativos.
Escasa innovación en metodologías pedagógicas.	Desigualdades sociales y económicas en la población estudiantil.
Formación docente continua poco vinculada con áreas disciplinares específicas.	Avance acelerado de tecnologías que requiere adaptación constante.
Falta de estandarización en la planificación pedagógica y en la evaluación formativa.	Factores socioculturales que inciden en la deserción escolar.

Observaciones de los participantes

Acuerdos y compromisos institucionales

Fuente: *Elaboración propia (2025)*

Anexo 24. Modelo de análisis de competitividad de Porter

MODELO DE ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DE PORTER (ADAPTADO AL ÁMBITO EDUCATIVO)

Objetivo del documento: Identificar y analizar las fuerzas externas que inciden en la competitividad y sostenibilidad del Instituto Tecnológico Tec Zión, con el fin de orientar decisiones estratégicas que fortalezcan su liderazgo transformacional y su planificación institucional. **Cinco Fuerzas de Porter adaptadas al contexto educativo del Instituto Tecnológico Tec Zión**

Fuerza competitiva	Situación en Tec Zión	Nivel de impacto (Alto/Medio/Bajo)	Estrategias de respuesta propuestas
Rivalidad entre instituciones existentes	Competencia con otros institutos técnicos y diversificados de Totonicapán y regiones cercanas.	Alto	Diferenciarse con carreras trilingües (español, inglés y un idioma maya), vinculación industrial (pasantías) y programas espirituales (Escuela de Padres, Transformados para Transformar).
Amenaza de nuevos competidores educativos	Posible apertura de colegios privados y técnicos en la región rural.	Medio-Alto	Consolidar la identidad institucional como proyecto educativo de excelencia y bajo costo, con visión bíblica y servicio al prójimo.
Poder de negociación de estudiantes y familias	Las familias buscan calidad, valores espirituales, becas y oportunidades laborales para sus hijos.	Alto	Mantener el programa de becas con propósito, fortalecer programas de propedéutico y ofrecer formación integral con empleabilidad.
Amenaza de sustitutos (otras formas de educación)	Educación en línea, migración juvenil hacia empleos no calificados, cursos extracurriculares externos.	Medio	Desarrollar modalidad híbrida (TecZión Online), fortalecer el centro de aprendizaje y reforzar acompañamiento espiritual y comunitario.
Poder de negociación de proveedores (docentes, TIC, materiales, voluntarios)	Dependencia de voluntariado, necesidad de actualización docente continua y acceso a tecnología de calidad.	Medio	Capacitación permanente de profesores, programas de semillero de voluntarios, alianzas con universidades, embajadas y empresas tecnológicas.

Observaciones de los participantes

Acuerdos y compromisos institucionales

Anexo 25. Modelo de plan estratégico institucional (adaptado al ámbito educativo)

DOCUMENTOS DE LA FASE II

Objetivo del documento: Establecer un esquema propuesto de planificación estratégica institucional que oriente las decisiones pedagógicas y administrativas del Instituto Tecnológico Tec Zión durante el periodo 2025–2026, fortaleciendo su liderazgo transformacional y su sostenibilidad educativa.

Esquema de Plan Estratégico Institucional

Visión Institucional: Ser la institución educativa modelo en la transformación espiritual y académica de jóvenes de bajos ingresos económicos, favoreciendo su desarrollo integral mediante innovación, investigación, pensamiento crítico, disciplina, tecnología, cooperación y servicio al prójimo.

Misión Institucional: Formar y educar una élite intelectual de líderes transformacionales y emprendedores sociales del área rural, capaces de transformar la condición espiritual, educativa, política, socioeconómica y ambiental de la sociedad a través del servicio al prójimo.

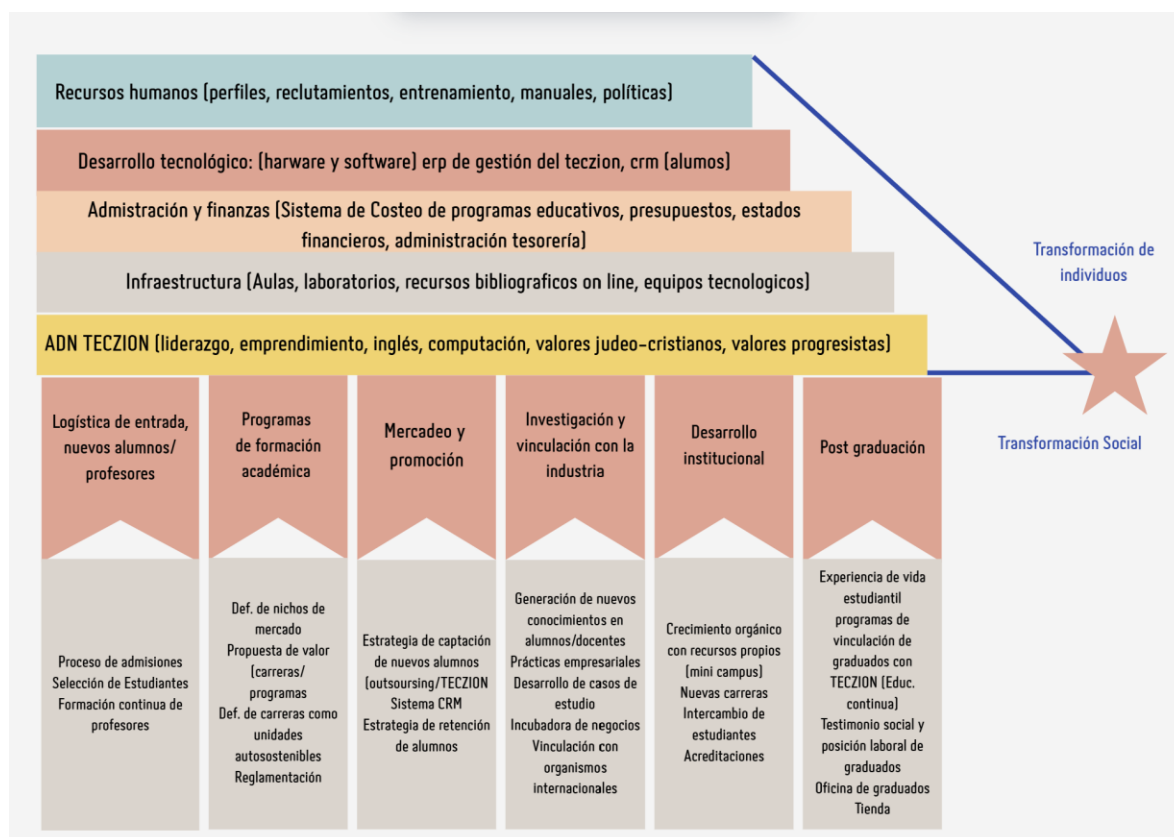
Valores: Fe, Servicio, Excelencia, Respeto, Integridad, Trabajo en equipo y Responsabilidad social.

Objetivos estratégicos	Estrategias	Plan de acción	Indicadores
1. Fortalecer liderazgo transformacional en la práctica docente.	Capacitación docente sistemática en liderazgo y metodologías activas.	Diplomado anual en liderazgo transformacional Responsable: Dirección Académica	% de docentes certificados en liderazgo transformacional ☐ 80% (2026).
2. Elevar la calidad pedagógica mediante innovación metodológica y tecnológica.	Incorporación progresiva de TIC y plataformas virtuales.	Implementación de 2 metodologías activas por área: Aula Invertida Responsable: (Dirección General, Académica)	% de clases con metodologías activas (y TIC → 90% (2026).

3. Consolidar la planificación estratégica y sostenibilidad institucional.	Creación de repositorio digital para documentos estratégicos.	Creación/actualización de PEI, POA y reglamentos digitales Responsable: Dirección General/TI	% de documentos estratégicos digitalizados → 100% (2026).
4. Promover el bienestar integral de la comunidad educativa.	Programas de bienestar y motivación docente-estudiantil.	2 jornadas anuales de bienestar docente. Responsable: Dirección Académica	Índice de satisfacción docente (encuestas) → 85% (2026).
5. Potenciar la vinculación con la familia, la comunidad y el sector productivo.	Alianzas con empresas e instituciones para prácticas y becas.	5 convenios nuevos con empresas e instituciones Responsable: Dirección General	Nº de convenios firmados con empresas/ONG → 5 (2026).

Anexo 26. Cadena de valor institucional educativa que organizó actividades primarias y de apoyo

Objetivo del documento: Identificar, organizar y priorizar las actividades primarias y de apoyo que generan valor en el Instituto Tecnológico Tec Zión, con el fin de fortalecer los procesos que inciden en la calidad del desempeño docente, la innovación pedagógica y la transformación educativa durante el periodo 2025–2026.



Componentes	Situación actual (diagnóstico)	Acciones estratégicas propuestas	Indicadores de mejora (2025–2026)
Gestión de Recursos Humanos	Capacitaciones limitadas, ausencia de planes sistemáticos de retroalimentación y formación continua.	Diseñar plan anual de capacitación en liderazgo y metodologías activas; establecer sistema de evaluación docente con retroalimentación trimestral.	% de docentes con al menos 2 capacitaciones anuales (meta: 90%) Retroalimentación trimestral al 100% del personal.
Desarrollo Tecnológico	Uso fragmentado de TIC; pocos recursos en línea; falta de repositorio digital estratégico.	Implementar plataforma digital Tec Zión Online; crear repositorio institucional de documentos y recursos pedagógicos.	Repositorio digital activo con 100% de documentos estratégicos 70% de clases integrando TIC.
Administración y Finanzas	Procesos administrativos centralizados; limitaciones de presupuesto; débil cultura de costos.	Implementar sistema de control financiero escolar y presupuesto participativo; elaborar informes trimestrales de ejecución.	% de programas académicos con control de costos actualizado (100%) 4 informes financieros anuales.
Infraestructura y logística	Aulas y laboratorios en expansión, pero con carencias en equipamiento tecnológico y mobiliario.	Plan de mejora de infraestructura con apoyo comunitario e institucional; alianzas para donación de equipo.	3 laboratorios renovados y equipados (2026) 80% de aulas con mobiliario adecuado.
ADN Tec Zión (Valores y cultura)	Conocidos por la comunidad, pero débilmente apropiados por docentes y estudiantes en la práctica diaria.	Socializar trimestralmente visión, misión y valores en jornadas formativas; sistema de reconocimientos públicos por prácticas alineadas al ADN.	% de docentes que declaran aplicar valores institucionales (90%) N° de reconocimientos anuales (mín. 20).
Logística de entrada (admisión y selección)	Procesos de admisión poco estandarizados; falta de inducción integral a docentes y alumnos.	Establecer programa de inducción anual para alumnos y docentes; diseñar manual de admisión.	100% de docentes y alumnos de nuevo ingreso con inducción documentada.
Formación académica	Clases centradas en transmisión tradicional; aplicación parcial del modelo educativo de los tres momentos.	Incorporar metodologías activas en todas las áreas; seguimiento a la planificación pedagógica detallada.	90% de clases aplican modelo de tres momentos 100% de planificaciones revisadas.
Mercadeo y promoción	Dependencia de referencias;	Diseñar plan de marketing educativo	Aumento del 20% en matrícula anual

	promoción débil en medios digitales y comunitarios.	anual; fortalecer redes sociales y alianzas con radios comunitarias.	4 campañas institucionales anuales.
Investigación y vinculación	Escasos proyectos de investigación pedagógica y tecnológica; prácticas profesionales con cobertura limitada.	Crear unidad de investigación docente-estudiantil; ampliar convenios con empresas y ONGs.	Nº de proyectos de investigación anuales (mín. 5) 5 nuevos convenios firmados.
Desarrollo institucional	Documentación institucional desactualizada; débil seguimiento a PEI y POA.	Actualizar PEI y POA; sistematizar planes estratégicos con indicadores.	100% de documentos estratégicos actualizados y socializados (2026).
Posgraduación y seguimiento de egresados	No existe oficina formal para egresados; poco seguimiento al impacto social y laboral.	Crear oficina de graduados y programa de empleabilidad; monitoreo de egresados en el mercado laboral.	Oficina de graduados funcionando en 2026 Informe anual de seguimiento de egresados.

Anexo 27. Propuesta inicial de Cuadro de Mando Integral con indicadores por perspectiva

Propuesta de Cuadro de Mando Integral (2025–2026)

Objetivo del documento:

Diseñar un sistema preliminar de control estratégico mediante indicadores alineados a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, incorporando datos reales obtenidos en el estudio e hipotéticos en aquellas áreas donde aún no existen registros formales. Este cuadro busca orientar la toma de decisiones y evidenciar los ámbitos que requieren intervención prioritaria para fortalecer el liderazgo transformacional, la planificación institucional y el desempeño educativo en el Instituto Tecnológico Tec Zión.

Perspectiva Financiera

<i>Objetivo estratégico</i>	<i>Indicador</i>	<i>Situación actual (Reales / Hipotéticos)</i>	<i>Meta 2026</i>
Garantizar sostenibilidad económica y eficiencia en el uso de recursos	% de morosidad en colegiaturas	25 % (real, registros administrativos, Figura 21)	10 %
	Nivel de diversificación de ingresos (convenios, becas, donaciones)	0 % (hipotético: no existen convenios activos)	2 nuevas fuentes
	% de ejecución presupuestaria	70 % (real, análisis documental, Figura 21)	95 %

Perspectiva Clientes (estudiantes, padres, comunidad)

<i>Objetivo estratégico</i>	<i>Indicador</i>	<i>Situación actual (Reales / Hipotéticos)</i>	<i>Meta 2026</i>
Incrementar satisfacción, retención y confianza	Índice de satisfacción estudiantil y de padres	65 % (real, encuestas, Figuras 17–20)	85 %
	Tasa de retención escolar	88 % (real: 12 % deserción, Figura 17)	95 %
	Nivel de inserción laboral de egresados	55 % (real, seguimiento a graduados, Figura 19)	80 %
	Participación de padres en Escuela de Padres	35 % (hipotético: participación limitada)	70 %

Perspectiva Procesos Internos

Objetivo estratégico	Indicador	Situación actual (Reales / Hipotéticos)	Meta 2026
Optimizar procesos académicos y administrativos	% de cumplimiento de planes académicos	48 % docentes 'a veces', 22 % siempre (real, encuestas, Figura 20)	100 %
	Tiempo promedio de respuesta administrativa	15 días (hipotético: estimación de trámites administrativos)	7 días
	Nivel de digitalización de procesos	1.7 (real, análisis documental, Figura 21)	Plataforma digital integral
	% de supervisión académica documentada	30 % (hipotético: estimación por entrevistas)	90 %

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo estratégico	Indicador	Situación actual (Reales / Hipotéticos)	Meta 2026
Fortalecer talento humano y cultura institucional	% de docentes capacitados en liderazgo y metodologías activas	40 % (real, encuestas, Figuras 11–13)	90 %
	Índice de clima laboral	59 % 'a veces' motivados; 55 % sin retroalimentación (real, encuestas, Figuras 9 y 13)	80 % positivo
	Número de innovaciones pedagógicas implementadas	1 anual (hipotético, sin registro sistematizado, Figuras 15 y 21)	5
	% de participación docente en comisiones de planificación	41 % nunca ha participado (real, encuestas, Figura 12)	90 % participación
	% de apropiación de visión, misión y valores	59 % 'a veces' lo explican (real, encuestas, Figura 8)	90 %

Fuente: Elaboración propia (2025)

Anexo 28. Guía de Planificación Didáctica, orientada a estandarizar y fortalecer el uso de metodologías activas (incluyendo aula invertida)

DOCUMENTOS DE LA FASE III

Clase / Tema-Contenido declarativo	Blanco de aprendizaje (según NT)	Conocimiento previo (NT en casa)	Cocreación (plenaria)	Aplicación / Reflexión	Recurso / NT	Evaluación / Evidencia
1. Normas y aspectos estratégicos	Entender y poner en acción las normas institucionales y aspectos estratégicos del curso como base de la convivencia y el aprendizaje autónomo.	Lectura de NT ETI-01-001 + análisis de videos (Cambio climático, Corrupción). Responder preguntas guía en cuaderno.	Estudiantes seleccionados al azar comparten su análisis de preguntas de la NT. El profesor concluye integrando aportes + reflexión académica.	Redacción de compromiso personal de convivencia y valores institucionales; video corto explicando hábitos a familiares.	NT ETI-01-001 + Videos 1–5.	Lista de cotejo del compromiso escrito.
2. Ética, filosofía y moral	Diferenciar y entender las similitudes de ética, moral y filosofía aplicada; parafrasear teorías éticas y filosóficas y aplicarlas en ejemplos.	Lectura NT ETI-01-002 + preguntas guía: diferencia ética/moral, etimología de filosofía, sabiduría en Aristóteles.	Al azar se nombra a estudiantes para compartir síntesis de cada pregunta. Profesor realiza conclusión global.	Elaboración de esquema comparativo en cartulina; producción de videos cortos con ejemplos de actos éticos/no éticos.	NT ETI-01-002.	Rúbrica para esquema comparativo y videos.
3. Paradigmas y cosmovisión	Parafrasear la importancia de entender paradigmas y su impacto en la construcción	Lectura NT ETI-01-003. Preguntas guía: ¿qué es un paradigma?, ejemplos en mi vida.	Participación al azar de estudiantes exponiendo paradigmas identificados. Profesor cierra con síntesis	Ensayo: 'Un paradigma que debo cambiar en mi vida'; video persuasivo explicando el cambio a	NT ETI-01-003.	Rúbrica de ensayo reflexivo y video.

	n de cosmovisió n y conducta social.		sobre impacto en cosmovisió n.	familiares/amig os.		
4. Ética espiritual judeocristia na	Entender y reconocer la necesidad de relacionarse con lo trascendente y vivir principios espirituales en la vida personal y social.	Lectura NT ETI-01-004 + análisis de proverbios bíblicos. Responder preguntas guía en cuaderno.	Estudiantes seleccionad os al azar comparten análisis de NT. Profesor realiza cierre con conclusión espiritual y académica.	Ensayo: 'Un valor espiritual que practico en mi vida'; video de máximo 4 minutos explicando a familiares cómo aplica valores espirituales.	NT ETI-01- 004, Biblia, video Transformad os para Transformar .	Rúbrica de ensayo reflexivo y video.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Anexo 29. Formato de observación y retroalimentación docente, diseñado para acompañar y evaluar de forma sistemática la práctica pedagógica

Objetivo del documento:

Contar con una herramienta sistemática que permita observar, registrar y retroalimentar la práctica pedagógica de los docentes del Instituto Tecnológico Tec Zión, a partir de las dimensiones del liderazgo educativo transformacional y la planificación estratégica, garantizando la mejora continua, la innovación metodológica y la coherencia institucional.

I. Datos Generales

Nombre del docente observado:	Nombre del Observador
Carrera / Grado:	Fecha de observación:
Curso:	

II. Criterios de Observación

Escala de valoración: 4 = Siempre | 3 = Casi siempre | 2 = A veces | 1 = Nunca

Dimensión	Preguntas de observación (acciones concretas y específicas)	Valoración (1–4)	Evidencias/Comentarios
Motivación	• ¿Inicia la clase con un mensaje motivador, frase inspiradora o ejemplo que conecte con la visión institucional? • ¿Reconoce públicamente los logros o avances de los estudiantes durante la clase? • ¿Utiliza dinámicas breves (rompehielos, anécdota motivacional) para generar entusiasmo?		
Estimulación intelectual	• ¿Plantea preguntas abiertas que promuevan la reflexión y el análisis crítico, usando paletas de nombres u otra estrategia aleatoria? • ¿Diseña actividades donde los estudiantes deban comparar, justificar o argumentar sus respuestas? • ¿Integra problemas o casos prácticos que desafíen al estudiante a pensar más allá de lo literal?		

Consideración individualizada	• ¿Atiende dudas de estudiantes de manera diferenciada según su nivel de comprensión? • ¿Brinda palabras de ánimo y acompañamiento personalizado a estudiantes con bajo desempeño? • ¿Promueve un ambiente inclusivo que respete diversidad cultural, lingüística y de género?		
Documentación institucional	• ¿Usa los documentos institucionales (planificaciones, NT, reglamentos) como guía de la clase? • ¿Evidencia en su práctica la aplicación de lineamientos o proyectos estratégicos de la institución?		
Formación institucional	• ¿Aplica técnicas o recursos aprendidos en capacitaciones institucionales? • ¿Comparte con estudiantes o colegas aprendizajes recientes adquiridos en procesos de formación?		
Apropiación de elementos estratégicos	• ¿Relaciona el tema de la clase con los valores, misión o visión institucional? • ¿Muestra compromiso con proyectos estratégicos institucionales (Escuela de Padres, Transformados para Transformar, ¿pasantías)?		
Aplicación del modelo educativo	• ¿Integra el modelo de aula invertida (revisa material trabajado en casa y lo conecta en plenaria)? • ¿Facilita actividades colaborativas donde los estudiantes construyen conocimiento en equipo?		

	• ¿Utiliza recursos digitales o impresos de manera creativa para fortalecer el aprendizaje activo?		
Planificación pedagógica detallada	• ¿Presenta objetivos claros de aprendizaje al inicio de la clase y los retoma en la evaluación final? • ¿Organiza las actividades con secuencia lógica y tiempos definidos?		
Evaluación de aprendizajes	• ¿Aplica instrumentos de evaluación variados (rúbricas, listas de cotejo, autoevaluación, coevaluación)? • ¿Retroalimenta de forma inmediata y específica las respuestas o trabajos de los estudiantes? • ¿Registra resultados de los logros de aprendizaje en los instrumentos institucionales correspondientes (Colplex)?		
III. Fortalezas observadas		VI Áreas de mejora y recomendaciones	
V. Retroalimentación del observador		VI Compromisos asumidos Docente: Observador: Fecha de seguimiento	

Anexo 30. Formato de matriz de evaluación y sostenibilidad del modelo

DOCUMENTOS DE LA FASE IV

Objetivo del documento: Consolidar un sistema de seguimiento y control institucional que permita evaluar con rigor científico la implementación del modelo de liderazgo educativo transformacional en el Instituto Tecnológico Tec Zión. Este formato integra las nueve dimensiones de estudio, sus indicadores, fuentes de verificación, periodicidad y responsables, con el propósito de garantizar la trazabilidad de los procesos, la validez de los resultados y la sostenibilidad del modelo en el tiempo.

Dimensión	Indicadores principales	Medios de verificación	Periodicidad	Responsables
1. Apropiación de elementos estratégicos institucionales (VI)	Se medirá el grado en que los docentes conocen y aplican los elementos estratégicos del PEI, POA y CMI, así como la integración de estos en la práctica pedagógica.	La verificación se realizará mediante el cuestionario a docentes, el cuestionario a estudiantes, entrevistas a autoridades y la ficha documental de los principales instrumentos estratégicos institucionales (PEI, POA, CMI).	La evaluación tendrá lugar de forma semestral, garantizando seguimiento sistemático.	Coordinación Académica y docentes.
2. Motivación inspiracional (VI)	Se evaluará la existencia de actividades motivacionales y el nivel de participación de los docentes en ellas.	Los medios de verificación incluyen el cuestionario a docentes, los grupos focales de profesores y las actas que documenten las actividades motivacionales desarrolladas en la institución.	Se medirá con una periodicidad semestral.	Dirección Académica y Comité de Calidad.
3. Consideración individualizada (VI)	Se comprobará la implementación de tutorías personalizadas y acciones de acompañamiento, así como los reconocimientos a logros individuales.	Se verificará a través de entrevistas a autoridades, grupos focales de docentes, cuestionario a estudiantes y registros de tutoría institucional.	La evaluación se realizará de forma bimensual y semestral.	Coordinadores y Dirección.
4. Documentación institucional (VI)	Se analizará el grado de actualización y uso de manuales, reglamentos y cadena de valor en los procesos educativos.	Los medios de verificación son la ficha documental de manuales y reglamentos, los cuestionarios aplicados a docentes y las	La verificación será anual, asegurando la revisión periódica de los	Comité de Calidad y Coordinación Académica.

		entrevistas a autoridades.	documentos institucionales	
5. Formación institucional (VI)	Se valorará la cantidad y pertinencia de capacitaciones realizadas y la forma en que los docentes aplican lo aprendido en el aula.	Se verificará mediante cuestionarios a docentes, ficha documental de programas de formación y constancias de participación de los docentes en capacitaciones.	La evaluación será semestral, con seguimiento intermedio bimensual.	Dirección y Coordinadores .
6. Dirección estratégica transformacional (VI)	Se medirá el nivel de implementación de lineamientos estratégicos y el cumplimiento de metas institucionales.	Los medios de verificación serán entrevistas a autoridades, ficha documental de actas de consejo académico y reportes CMI, además de cuestionarios a docentes.	Se verificará trimestral y anualmente.	Dirección General y Comité Estratégico.
7. Aplicación del modelo educativo (VD)	Se analizará la aplicación del modelo educativo institucional en el aula y el grado de innovación pedagógica de los docentes.	Se verificará mediante el formato de observación docente, cuestionarios a estudiantes y docentes, así como la ficha documental que recoge el modelo educativo institucional.	La verificación será mensual, garantizando control continuo.	Coordinación Académica y docentes.
8. Planificación pedagógica detallada (VD)	Se evaluará la entrega oportuna y la calidad de las planificaciones pedagógicas que elaboran los docentes.	Los medios de verificación serán el formato de observación docente, la revisión de planificaciones en coordinación académica y el cuestionario aplicado a docentes.	Se verificará de manera mensual y bimensual.	Docentes y Coordinadores .
9. Evaluación de aprendizajes (VD)	Se medirá la pertinencia y aplicación de instrumentos de evaluación, así como la retroalimentación proporcionada a los estudiantes.	Se verificará mediante cuestionarios aplicados a estudiantes, formatos de observación docente y análisis documental de actas de calificaciones y rúbricas de evaluación.	La verificación se llevará a cabo bimensualmente.	Docentes y Coordinación Académica.

Anexo 31. Carta de invitación a expertos



San Cristóbal Totonicapán, Guatemala, septiembre 2025

Respetable Dr.

Reciba un cordial saludo. Mi nombre es Samuel Raymundo Vásquez Tzul, candidato al grado de Doctor en Educación e Innovación en la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX). Me dirijo a usted para solicitar respetuosamente su valiosa colaboración como experto/a académico/a en la validación de la propuesta de transformación titulada: ***Modelo Estratégico de Liderazgo Transformacional para la Mejora del Desempeño Docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión***.

El objetivo de este proceso de validación es asegurar que la propuesta cumpla con criterios de pertinencia, validez, factibilidad, aplicabilidad, generalización y originalidad, fortaleciendo así su solidez académica y viabilidad institucional.

La validación se realizará mediante un instrumento con escala Likert de 1 a 5, en el cual se solicita marcar la opción que considere adecuada y, de ser posible, añadir observaciones cualitativas. Su participación será voluntaria, y la información recolectada se usará únicamente con fines académicos y de investigación, garantizando confidencialidad.

Anticipo mi sincero agradecimiento por el tiempo y el criterio que pueda aportar a esta investigación. Su contribución será fundamental para consolidar una propuesta innovadora y contextualizada, dirigida a fortalecer la calidad educativa en el Instituto Tecnológico Tec Zión y en instituciones similares en Guatemala y la región.

Para el efecto se adjunta a la presente carta a) Instrumento de validación y b) Documento que contiene propuesta de transformación.

Deferentemente,

Samuel Raymundo Vásquez Tzul
Doctorando en Educación e Innovación
UIIX – Universidad de Investigación e Innovación de México

Anexo 32. Instrumento de validación por juicio de expertos propuesta de transformación

Liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica para el mejoramiento de la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión

Datos del experto:

Nombre completo: _____

Institución: _____

Cargo/función: _____

Correo electrónico: _____ Teléfono: _____

Instrucciones al experto

Estimado/a especialista:

Este instrumento tiene como objetivo recoger su valoración respecto a la propuesta de transformación diseñada para el Instituto Tecnológico Tec Zión. Su criterio experto permitirá fortalecer la pertinencia, validez y factibilidad del modelo antes de su implementación. Se le solicita que valore cada criterio utilizando la escala tipo Likert de 1 a 5, con descriptores cualitativos: 1 = Muy bajo; 2 = Bajo; - 3 = Medio; - 4 = Alto; 5 = Muy alto Por favor marque con una “X” o ✓ la casilla correspondiente y, si lo considera necesario, añada observaciones.

Criterio de valoración	1 Muy bajo	2 Bajo	3 Medio	4 Alto	5 Muy alto	Observaciones del experto
Pertinencia	☐	☐	☐	☐	☐	
Validez	☐	☐	☐	☐	☐	
Factibilidad	☐	☐	☐	☐	☐	
Aplicabilidad	☐	☐	☐	☐	☐	
Generalización	☐	☐	☐	☐	☐	
Originalidad	☐	☐	☐	☐	☐	

Observaciones generales del experto/a

Firma del experto/a: _____ Fecha: ____/____/2025

Agradezco profundamente su colaboración en este proceso de validación. Su criterio académico contribuye a consolidar la propuesta de transformación y a garantizar su rigor científico y pertinencia educativa.

Anexo 33. Resultados de validación del primer experto modelo Delphy



Instrumento de Validación por Juicio de Expertos

Propuesta de transformación

Liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica para el mejoramiento de la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión

Investigador: Samuel Vásquez
Año: 2025

Datos del experto:

Nombre completo: Eddie Omar Flores Aceituno
Institución: Universidad de San Carlos de Guatemala
Cargo/función: Coordinador de Carrera
Correo electrónico: eddie.flores@cunoc.edu.g Teléfono: (502)56910428

Instrucciones al experto

Estimado/a especialista:

Este instrumento tiene como objetivo recoger su valoración respecto a la propuesta de transformación diseñada para el Instituto Tecnológico Tec Zión. Su criterio experto permitirá fortalecer la pertinencia, validez y factibilidad del modelo antes de su implementación.

Se le solicita que valore cada criterio utilizando la escala tipo Likert de 1 a 5, con descriptores cualitativos: 1 = Muy bajo; 2 = Bajo; 3 = Medio; 4 = Alto; 5 = Muy alto

Por favor marque con una "X" o ✓ la casilla correspondiente y, si lo considera necesario, añada observaciones.

Matriz de validación por juicio de expertos

Criterio de valoración	1 Muy bajo	2 Bajo	3 Medio	4 Alto	5 Muy alto	Observaciones del experto
Pertinencia	☐	☐	☐	☐	☒	Su pertinencia radica en que la propuesta es algo tangible que puede cerrar brechas detectadas durante el estudio realizado.
Validez	☐	☐	☐	☐	☒	Hay total coherencia entre los marcos teóricos conceptuales y los instrumentos propuestos, adicional hay sustentación de científica de clase mundial. Ej. Drucker, Norton, Kaplan, Porter.

Factibilidad	☐	☐	☐	☐	☒	Totalmente factible su implementación, no requiere de inversiones fuertes de dinero.
Aplicabilidad	☐	☐	☐	☐	☒	Es una propuesta factible de implementar en el corto plazo sin mayores complicaciones.
Generalización	☐	☐	☐	☐	☒	Definitivamente es replicable, escalable y puede ser referente en la gestión educativa en la región y latino américa.
Originalidad	☐	☐	☐	☐	☒	Totalmente innovador, debido a que su enfoque es a instituciones trilingüe, rural en dónde hay grandes brechas, desafíos, y totalmente olvidados por la literatura tradicional

Observaciones generales del experto/a

Ojala la propuesta pueda ser presentado en foros a nivel de instituciones del Estado y sector privado a efecto de darle la relevancia que corresponde y aprovechar todo el esfuerzo realizado en el diseño del mismo, ya que pocas investigadores en nuestro País enfocan su esfuerzo investigativo y propositivo en el ámbito de la educación y la vez hacer una propuesta altamente innovador, coherente que permita que las personas menos afortunadas pueda recibir una educación de calidad.

Firma del experto/a: _____

Fecha: 22/_/09_/2025

Agradezco profundamente su colaboración en este proceso de validación. Su criterio académico contribuye a consolidar la propuesta de transformación y a garantizar su rigor científico y pertinencia educativa.

Anexo 34. Resultado de validación de segundo experto modelo Delphy



Universidad de Investigación e Innovación de México

Instrumento de Validación por Juicio de Expertos

Propuesta de transformación

Liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica para el mejoramiento de la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zi6n

Investigador: Samuel Vázquez
Año: 2025

Datos del experto:

Nombre completo: Olga Marina Flores
 Institución: FDO Centro Académico
 Cargo/función: Directora
 Correo electrónico: olga.flores@hotmail.com Teléfono: 42535988

Instrucciones al experto

Estimado/a especialista:

Este instrumento tiene como objetivo recoger su valoración respecto a la propuesta de transformación diseñada para el Instituto Tecnológico Tec Zi6n. Su criterio experto permitirá fortalecer la pertinencia, validez y factibilidad del modelo antes de su implementación.

Se le solicita que valore cada criterio utilizando la escala tipo Likert de 1 a 5, con descriptores cualitativos: 1 = Muy bajo; 2 = Bajo; 3 = Medio; 4 = Alto; 5 = Muy alto

Por favor marque con una "X" o ☒ la casilla correspondiente y, si lo considera necesario, añada observaciones.

Matriz de validación por juicio de expertos

Criterio de valoración	1 Muy bajo	2 Bajo	3 Medio	4 Alto	5 Muy alto	Observaciones del experto
Pertinencia	☐	☐	☐	☐	☒	La propuesta responde a las áreas de oportunidad de todos en el estudio acerca del Instituto Tec Zi6n.
Validez	☐	☐	☐	☐	☒	Se puede notar la coherencia entre los objetivos de la investigación, el marco teórico y los instrumentos que se diseñaron.
Factibilidad	☐	☐	☐	☒	☐	La propuesta es factible y no requiere de una inversión alta, pero requiere de mucha colaboración docente y el tiempo que el profesor presenta son prácticos y funcionales.
Aplicabilidad	☐	☐	☐	☐	☒	Los recursos que la propuesta presenta son prácticos y funcionales.
Generalización	☐	☐	☐	☐	☒	Aunque fue diseñado para una institución específica, es posible adaptar los esquemas a otras instituciones.
Originalidad	☐	☐	☐	☐	☒	Es una propuesta innovadora que integra enfoques de gestión estratégicos y actualiza herramientas.

Observaciones generales del experto/a

Este estudio fue realizado con mucho profesionalismo, y de forma objetiva, lo cual permite obtener información al margen a la realidad. Al detectar las áreas de oportunidad se diseñó una propuesta contextualizada lo cual la hace muy valiosa. Para que dicha propuesta se lleve a cabo al 100% es necesario tomar en cuenta el tiempo y la disposición del personal fuera de ello, todo me parece altamente profesional y viable, pero sobre todo útil para la institución en cuestión, o innovadora.

Firma del experto/a: Olga Marina Flores Fecha: 24/9/2025

Agradezco profundamente su colaboración en este proceso de validación. Su criterio académico contribuye a consolidar la propuesta de transformación y a garantizar su rigor científico y pertinencia educativa.

Anexo 35. Resultados de validación de tercer experto modelo Delphy



Instrumento de Validación por Juicio de Expertos

Propuesta de transformación

Liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica para el mejoramiento de la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión

Investigador: Samuel Vásquez
Año: 2025

Datos del experto:

Nombre completo: Rafael Efraín Puac Baquix
Institución: Centro de Servicios Psicopedagógicos "Proezas" 3ª. calle, 8-30 zona 2, Totonicapán.
Cargo/función: Asesor Psicopedagógico
Correo electrónico: rafael_puac@hotmail.com Teléfono: 5 2 4 4 8 7 1 5

Instrucciones al experto

Estimado/a especialista:

Este instrumento tiene como objetivo recoger su valoración respecto a la propuesta de transformación diseñada para el Instituto Tecnológico Tec Zión. Su criterio experto permitirá fortalecer la pertinencia, validez y factibilidad del modelo antes de su implementación.

Se le solicita que valore cada criterio utilizando la escala tipo Likert de 1 a 5, con descriptores cualitativos: 1 = Muy bajo; 2 = Bajo; 3 = Medio; 4 = Alto; 5 = Muy alto

Por favor marque con una "X" o ✓ la casilla correspondiente y, si lo considera necesario, añada observaciones.

Matriz de validación por juicio de expertos

Criterio de valoración	1 Muy bajo	2 Bajo	3 Medio	4 Alto	5 Muy alto	Observaciones del experto
Pertinencia	☐	☐	☐	☐	☒	La formación permanente del profesorado es congruente e indispensable en un centro educativo, como Tec Zión, que aspira a demostrar que es necesario y urgente la implementación de un liderazgo educativo transformacional en la formación de los estudiantes, por lo que sí tiene pertinencia.

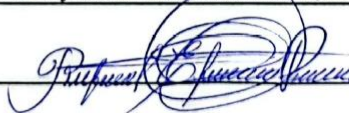
Validez	☐	☐	☐	☐	☒	El Liderazgo Educativo Transformacional basado en su Planificación Estratégica, y en su Visión, Misión y objetivos, le otorgan validez auténtica a esta singular propuesta.
Factibilidad	☐	☐	☐	☐	☒	El proceso descrito en esta propuesta es totalmente realizable en cada una de las dependencias de la administración educativa, principalmente en las aulas con los estudiantes, como fin último del Liderazgo Educativo Transformacional.
Aplicabilidad	☐	☐	☐	☐	☒	Sería absurdo negar su aplicabilidad, cuando se considera factible el proceso expuesto en la propuesta. Mi criterio firme es: Que sí es aplicable en la mejora continua educativa.
Generalización	☐	☐	☐	☒	☐	La comprensión que tuve de la propuesta me permite garantizar que, después de la puesta en marcha en el Tec Zión, constituirá un modelo de formación educativa para otros centros educativos del departamento.
Originalidad	☐	☐	☐	☐	☒	Las investigaciones educativas que he efectuado con Juárez & Asociados-USAID en el departamento de Totonicapán, los resultados han demostrado que la educación sigue en el tradicionalismo, por lo que la propuesta presentada por el investigador, Samuel Vásquez posee una verdadera Originalidad porque no tiene nada de lo tradicional.

Observaciones generales del experto

El logro total del contenido de la propuesta en el Instituto Tec Zión, requerirá de un equipo entrenado en el establecimiento de estrategias modernas que contribuyan a hacer realidad el Liderazgo Educativo Transformacional, puesto que se basará en una Planificación Estratégica con la cual dará inicio su implementación, tal como afirma el investigador y ponente de la misma, que ésta responderá a las múltiples necesidades educativas que presentan los estudiantes en el contexto rural del departamento de Totonicapán y de los departamentos vecinos.

Tengo la plena seguridad en que, de ejecutar con exactitud y calidad todo lo expuesto en la propuesta, Tec Zión será el primer instituto tecnológico que desarrollará las competencias de un pensamiento lógico, autónomo, autodidacta y crítico en los estudiantes, de acuerdo al modelo constructivista.

Firma del experto/a: _____




Fecha: 22/09/2025

Agradezco profundamente su colaboración en este proceso de validación. Su criterio académico contribuye a consolidar la propuesta de transformación y a garantizar su rigor científico y pertinencia educativa.

Anexo 36. Resultados de validación de cuarto experto modelo Delphy



Instrumento de Validación por Juicio de Expertos

Propuesta de transformación

Liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica para el mejoramiento de la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión

Investigador: Samuel Vásquez
Año: 2025

Datos del experto:

Nombre completo: M.A. Mario Felipe Yac Huix
Institución: Ministerio de Educación de Guatemala
Cargo/función: Asesor Administrativo/ SINAIE
Correo electrónico: myac@mineduc.gob.gt Teléfono: (5 0 2) 4 2 3 3 7 2 4 5

Instrucciones al experto

Estimado/a especialista:

Este instrumento tiene como objetivo recoger su valoración respecto a la propuesta de transformación diseñada para el Instituto Tecnológico Tec Zión. Su criterio experto permitirá fortalecer la pertinencia, validez y factibilidad del modelo antes de su implementación.

Se le solicita que valore cada criterio utilizando la escala tipo Likert de 1 a 5, con descriptores cualitativos: 1 = Muy bajo; 2 = Bajo; 3 = Medio; 4 = Alto; 5 = Muy alto

Por favor marque con una "X" o ✓ la casilla correspondiente y, si lo considera necesario, añada observaciones.

Matriz de validación por juicio de expertos

Criterio de valoración	1 Muy bajo	2 Bajo	3 Medio	4 Alto	5 Muy alto	Observaciones del experto
Pertinencia	☐	☐	☒	☐	☐	Es pertinente porque nace del diagnóstico real de "Tec Zión", contempla los factores de riesgo como migración laboral y la vinculación comunitaria. Al apoyarse fuertemente en modelos internacionales de gestión ((Drucker, Porter, Kaplan & Norton), la

						propuesta debe visualizar las adaptaciones culturales propias de las comunidades indígenas para responder a la cosmovisión y formas de organización comunitaria indígena.
Validez	☐	☐	☐	x	☐	Utilizar instrumentos variados (cuestionarios, entrevistas, grupos focales, observaciones) y en un sólido aparato teórico que vincula liderazgo transformacional y planificación estratégica. En cuanto a la validez externa, sería de investigar para poder confirmar que sus resultados son consistentes y no se limitan únicamente a "Tec Zión".
Factibilidad	☐	☐	☐	x	☐	La propuesta es factible, no exige grandes recursos económicos, sino la reorganización estratégica con visión sistémica del trabajo en equipo del personal docente y directivo académico. En la propuesta inédita, de implementación del Balanced Scorecard o el uso intensivo de TIC), se debe considerar una ruta de acción de cómo enfrentar limitaciones ante la baja conectividad en regiones muy rurales y ante los escasos recursos tecnológicos de algunas familias de estudiantes beneficiados y la disponibilidad del personal capacitado y del acompañamiento institucional.
Aplicabilidad	☐	☐	☐	☐	x	La propuesta es aplicable porque ofrece instrumentos concretos: formatos de observación docente, planificación estandarizada con aula invertida, FODA institucional, análisis de Porter adaptado al ámbito escolar y cuadros de mando. Esto la convierte en una guía práctica. Me hubiera gustado ver acciones impulsadas y guiadas por los docentes y no solo depender de terceros, por ejemplo la implementación de círculos de calidad y comunidades de aprendizaje de manera sistemática

Anexo 37. Resultados de validación de quinto experto modelo Delphy

UIIX Universidad de Investigación e Innovación de México

Instrumento de Validación por Juicio de Expertos

Propuesta de transformación

Liderazgo educativo transformacional desde la planificación estratégica para el mejoramiento de la calidad del desempeño docente en el Instituto Tecnológico Tec Zión

Investigador: Samuel Vásquez
Año: 2025

Datos del experto:

Nombre completo: Juan Fernando Jiménez Peláez
 Institución: INSTITUTO DE NEGOCIOS Y EMPRESAS AMBAZONAS
 Cargo/función: DIRECTOR GENERAL
 Correo electrónico: juanfer@instituto.ambazonas.gob.ec Teléfono: 502 96296325

Instrucciones al experto

Estimado/a especialista:

Este instrumento tiene como objetivo recoger su valoración respecto a la propuesta de transformación diseñada para el Instituto Tecnológico Tec Zión. Su criterio experto permitirá fortalecer la pertinencia, validez y factibilidad del modelo antes de su implementación.

Se le solicita que valore cada criterio utilizando la escala tipo Likert de 1 a 5, con descriptores cualitativos: 1 = Muy bajo; 2 = Bajo; 3 = Medio; 4 = Alto; 5 = Muy alto

Por favor marque con una "X" o ✓ la casilla correspondiente y, si lo considera necesario, añada observaciones.

Matriz de validación por juicio de expertos

Criterio de valoración	1 Muy bajo	2 Bajo	3 Medio	4 Alto	5 Muy alto	Observaciones del experto
Pertinencia	☐	☐	☐	☐	☒	
Validez	☐	☐	☐	☐	☒	

Factibilidad	☐	☐	☐	☒	☐	
Aplicabilidad	☐	☐	☐	☐	☒	
Generalización	☐	☐	☒	☐	☐	
Originalidad	☐	☐	☐	☐	☒	

Observaciones generales del experto/a

ESTA PROPUESTA TIENE MÚLTIPLES BENEFICIOS, DEBE BENEFICIAR A LOS ESTUDIANTES CON UN MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DE EDUCACIÓN QUE ESTÁN RECIBIENDO, LAS FAMILIAS AL EXPOSER A LOS ESTUDIANTES (ALUMNOS) A UN EJEMPLO SUPERIOR DE LIDERAZGO POR PARTE DE LOS MAESTROS A LOS MAESTROS FORMANDO A LOS MEJORES PROFESIONALES Y MAESTROS CON HABILIDADES PARA SUBIR EL NIVEL DE CALIDAD Y AUN HACIENDO MEJORES PROFESIONALES. POR ÚLTIMO LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y LAS COMUNIDADES EN DONDE ESTÁN FORMANDO EXCELENTE FORMACIÓN.

Firma del experto/a:  Fecha: 28/8/2025

Agradezco profundamente su colaboración en este proceso de validación. Su criterio académico contribuye a consolidar la propuesta de transformación y a garantizar su rigor científico y pertinencia educativa.