



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**  
**INSTITUTO PEDAGÓGICO “LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**



Maestría en Gerencia Educativa

Línea de Investigación: Comportamiento Organizacional y Productividad

**EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD  
EDUCATIVA DEL INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO**

Barquisimeto, octubre 2025



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**  
**INSTITUTO PEDAGÓGICO “LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**



Maestría en Gerencia Educativa

Línea de Investigación: Comportamiento Organizacional y Productividad

**EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD  
EDUCATIVA DEL INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO**

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al Grado de  
Magister en Gerencia Educativa

Autor: Valera Quevedo, Xiomara Rosa  
Tutora: Jiménez Sánchez Josmary de Jesús

Barquisimeto, octubre 2025




UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL  
LIBERTADOR INSTITUTO PEDAGÓGICO LUIS BELTRÁN  
PRIETO FIGUEROA SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y  
POSTGRADO BARQUISIMETO ESTADO LARA  
PROGRAMA DE MAESTRÍA GERENCIA  
EDUCACIONAL



MGE-2025-1059

ACTA

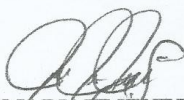
Nosotros, los abajo firmantes reunidos el 25 de julio del año 2025 en la sede de la Subdirección de Investigación y Postgrado del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, con el propósito de evaluar el Trabajo de Grado de Maestría titulado: “**EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA DEL INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO**”, presentado por el (la) ciudadano (a) **VALERA QUEVEDO, XIOMARA** titular de la cédula de identidad número **V- 7.406.456**, como requisito para optar al Título de Magíster en **GERENCIA EDUCACIONAL**, emitimos el siguiente veredicto: **APROBADO**.

  
**MILIXA SEQUERA (J)**  
C.I. 11.431.678



  
**JUSTO GIL (J)**  
C.I. 15.264.769



  
**JOSMARY JIMENEZ (T)**  
C.I. 16.584.927

## **DEDICATORIA**

A DIOS TODOPODEROSO por darme las fuerzas y estar siempre conmigo, concediéndome sabiduría para culminar otra de mis metas propuesta.

A mis padres Juan y Cándida, quienes me formaron con buenos hábitos, sentimientos, valores y me han ayudado a seguir adelante en mis estudios a pesar de las circunstancias de la vida.

A mis hermanos, especialmente a Rosi mi compañera de Maestría quien con paciencia y consejos me ayudó en todo momento y Rosanna quienes han sido mi mayor motivación para nunca rendirme.

A mi sobrino Andrés, quien con su corta edad siempre estuvo a mi lado como apoyo para el cumplimiento de mis tareas.

A mis amigos Israel David, Diacono Prof. Ramón Medina, Carlos, Salomón, Enilday y Franklin quienes fueron un pilar fundamental con sus palabras de aliento y motivación para que hoy llegue a este logro.

A las Doctoras Josmary Jiménez, Raiza Lucena, Any Montero y Gilly Escalona, excelentes profesionales que me animaron a seguir para alcanzar esta meta.

## RECONOCIMIENTO

A Dios por darme la oportunidad de haber culminado con éxito este nuevo como profesional.

A mis dos grandes amigos Profesores José Ramón Rojas Túa y Henry Montero, quienes en su tiempo acá en este plano existencial me brindaron una fraternidad que ha trascendido en el tiempo.

A la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto por abrir sus puertas para mi formación profesional y permitirme realizar mi Trabajo de Grado en sus espacios académicos.

A mi apreciada Tutora, la Doctora Josmary Jiménez Sánchez, mi más profundo agradecimiento porque su orientación y sabiduría han sido de un valor invaluable en cada etapa de este proyecto. Sus valiosos consejos, palabras y paciencia han sido fundamentales en mi crecimiento académico.... ¡Ánimo si se puede!

Al cuerpo docente de la UPEL-IPB por los conocimientos compartidos Y quienes me brindaron parte de su tiempo, dedicación y sobre todo por la confianza de formar parte para la realización de mi Trabajo de Grado. .

A mis compañeros de clase por su apoyo moral.

A mis compañeros de trabajo en la ODGP-UPEL-IPB Lcdo. Rafael López y Lcda. Rosmercy Párraga.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>pp.</b>
DEDICATORIA.....	4
RECONOCIMIENTO.....	5
LISTA DE TABLAS.....	8
LISTA DE FIGURAS.....	11
RESUMEN.....	14
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA.....	17
Planteamiento del Problema.....	17
Objetivos de la Investigación.....	23
Justificación de la Investigación.....	23
II MARCO TEÓRICO.....	28
Antecedentes de la Investigación.....	28
Bases Teóricas.....	38
Bases Legales.....	57
III MARCO METODOLÓGICO.....	61
Naturaleza de la Investigación.....	61
Diseño de la Investigación.....	64
Población y Muestra.....	66
Operacionalización de las Variables.....	68
Sistema de Hipótesis.....	70
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	73
Validez y Confiabilidad.....	76
Técnica de Análisis de Datos.....	79
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	81
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	150
Conclusiones.....	150
Recomendaciones.....	158

---

REFERENCIAS.....	160
------------------	-----

---

ANEXOS.....	166
A-1 Instrumento Cuestionario .....	167
A-2 Formato de Validación del Instrumento.....	171

---

RESUMEN CURRICULAR AUTORA.....	175
RESUMEN CURRICULAR TUTORA.....	176

---

## LISTA DE TABLAS

Núm.	Título	pp.
1	Operacionalización de las variables del estudio.....	71
2	Rango de confiabilidad.....	79
3	Respuestas al ítem 1, variable liderazgo transformacional, dimensión influencia idealizada, indicador modelo a seguir.....	82
4	Respuestas al ítem 2, variable liderazgo transformacional, dimensión influencia idealizada, indicador respeto y admiración.....	84
5	Respuestas al ítem 3, variable liderazgo transformacional, dimensión influencia idealizada, indicador inspira confianza en el futuro.....	86
6	Respuestas al ítem 4, variable liderazgo transformacional, dimensión influencia idealizada, indicador comparte riesgos con el equipo.....	88
7	Respuestas al ítem 5, variable liderazgo transformacional, dimensión motivación inspiradora, indicador transmite una visión clara y atractiva.....	90
8	Respuestas al ítem 6, variable liderazgo transformacional, dimensión motivación inspiradora, indicador transmite altas expectativas.....	93
9	Respuestas al ítem 7, variable liderazgo transformacional, dimensión motivación inspiradora, indicador genera entusiasmos por los objetivos.....	95
10	Respuestas al ítem 8, variable liderazgo transformacional, dimensión motivación inspiradora, indicador fomenta el espíritu de equipo y la colaboración.....	97
11	Respuestas al ítem 9, variable liderazgo transformacional, dimensión estimulación intelectual, indicador anima a cuestionar el statu quo.....	99
12	Respuestas al ítem 10, variable liderazgo transformacional, dimensión estimulación intelectual, indicador promueve el pensamiento crítico y la creatividad.....	101
13	Respuestas al ítem 11, variable liderazgo transformacional, dimensión estimulación intelectual, indicador alienta la innovación en resolución de problemas.....	104
14	Respuestas al ítem 12, variable liderazgo transformacional, dimensión estimulación intelectual, indicador fomenta participación o la autonomía en la toma de decisiones.....	106
15	Respuestas al ítem 13, variable liderazgo transformacional, dimensión consideración individualizada, indicador presta atención a las necesidades de cada miembro.....	108
16	Respuestas al ítem 14, variable liderazgo transformacional, dimensión consideración individualizada, indicador actúa como mentor o coach.....	110
17	Respuestas al ítem 15, variable liderazgo transformacional, dimensión consideración individualizada, indicador reconoce las contribuciones	

<b>Núm.</b>	<b>Título</b>	<b>pp.</b>
	individuales.....	112
18	Respuestas al ítem 16, variable liderazgo transformacional, dimensión consideración individualizada, indicador delega tareas desafiantes para el desarrollo.....	114
19	Respuestas al ítem 17, variable calidad educativa, dimensión calidad de los procesos pedagógicos, indicador actualización curricular y pertinencia de contenidos.....	117
20	Respuestas al ítem 18, variable calidad educativa, dimensión calidad de los procesos pedagógicos, indicador uso de metodologías innovadoras en el aula.....	119
21	Respuestas al ítem 19, variable calidad educativa, dimensión calidad de los procesos pedagógicos, indicador evaluación formativa y sumativa efectiva.....	122
22	Respuestas al ítem 20, variable calidad educativa, dimensión calidad de los procesos pedagógicos, indicador integración de recursos tecnológicos en el aprendizaje.....	124
23	Respuestas al ítem 21, variable calidad educativa, dimensión calidad de los resultados de los aprendizajes, indicador rendimiento académico de los estudiantes.....	126
24	Respuestas al ítem 22, variable calidad educativa, dimensión calidad de los resultados de los aprendizajes, indicador desarrollo de habilidades blandas (ej. pensamiento crítico).....	129
25	Respuestas al ítem 23, variable calidad educativa, dimensión calidad de los resultados de los aprendizajes, indicador adquisición de competencias relevantes para el futuro.....	131
26	Respuestas al ítem 24, variable calidad educativa, dimensión calidad de los resultados de los aprendizajes, indicador reducción del abandono escolar.....	134
27	Respuestas al ítem 25, variable calidad educativa, dimensión calidad de los resultados de los aprendizajes, indicador capacidad de los egresados o personal para la vida laboral o académica.....	136
28	Respuestas al ítem 26, variable calidad educativa, dimensión calidad del clima organizacional, indicador existencia de un ambiente de respeto y apoyo.....	138
29	Respuestas al ítem 27, variable calidad educativa, dimensión calidad del clima organizacional, indicador participación activa en la toma de decisiones.....	141
30	Respuestas al ítem 28, variable calidad educativa, dimensión calidad del clima organizacional, indicador comunicación efectiva entre todas las instancias.....	143
31	Respuestas al ítem 29, variable calidad educativa, dimensión calidad del clima organizacional, indicador sentido de pertenencia institucional.....	145
32	Respuestas al ítem 30, variable calidad educativa, dimensión satisfacción de la comunidad educativa, indicador nivel de satisfacción de los	

<b>Núm.</b>	<b>Título</b>	<b>pp.</b>
	estudiantes con la institución.....	147

## LISTA DE FIGURAS

Núm.	Título	pp.
1	Distribución porcentual de las respuestas al ítem 1, variable liderazgo transformacional, dimensión influencia idealizada, indicador modelo a seguir.....	82
2	Distribución porcentual de las respuestas al ítem 2, variable liderazgo transformacional, dimensión influencia idealizada, indicador respeto y admiración.....	84
3	Distribución porcentual de las respuestas al ítem 3, variable liderazgo transformacional, dimensión influencia idealizada, indicador inspira confianza en el futuro.....	86
4	Distribución porcentual de las respuestas al ítem 4, variable liderazgo transformacional, dimensión influencia idealizada, indicador comparte riesgos con el equipo.....	89
5	Distribución porcentual de las respuestas al ítem 5, variable liderazgo transformacional, dimensión motivación inspiradora, indicador transmite una visión clara y atractiva.....	91
6	Distribución porcentual de las respuestas al ítem 6, variable liderazgo transformacional, dimensión motivación inspiradora, indicador transmite altas expectativas.....	93
7	Distribución porcentual de las respuestas al ítem 7, variable liderazgo transformacional, dimensión motivación inspiradora, indicador genera entusiasmo por los objetivos.....	95
8	Distribución porcentual de las respuestas al ítem 8 variable liderazgo transformacional, dimensión motivación inspiradora, indicador fomenta el espíritu de equipo y la colaboración.....	97
9	Distribución porcentual de las respuestas al ítem 9 variable liderazgo transformacional, dimensión estimulación intelectual, indicador anima a cuestionar el statu quo.....	99
10	Distribución porcentual de las respuestas al ítem 10 variable liderazgo transformacional, dimensión estimulación intelectual, indicador promueve el pensamiento crítico y la creatividad.....	102
11	Distribución porcentual de las respuestas al ítem 11 variable liderazgo transformacional, dimensión estimulación intelectual, indicador alienta la innovación en resolución de problemas.....	104
12	Distribución porcentual de respuestas ítem 12, variable liderazgo transformacional, dimensión estimulación intelectual, indicador fomenta participación o la autonomía en la toma decisiones.....	106
13	Distribución porcentual de las respuestas al ítem 13, variable liderazgo transformacional, dimensión consideración individualizada, indicador presta atención a las necesidades de cada miembro.....	108

<b>Núm.</b>	<b>Título</b>	<b>pp.</b>
14	Distribución porcentual de las respuestas al ítem 14, variable liderazgo transformacional, dimensión consideración individualizada, indicador actúa como mentor o coach.....	110
15	Distribución porcentual de las respuestas al ítem 15, variable liderazgo transformacional, dimensión consideración individualizada, indicador reconoce las contribuciones individuales.....	113
16	Distribución porcentual de las respuestas al ítem 16, variable liderazgo transformacional, dimensión consideración individualizada, indicador delega tareas desafiantes para el desarrollo.....	115
17	Distribución porcentual de las respuestas al ítem 17, variable calidad educativa, dimensión calidad de los procesos pedagógicos, indicador actualización curricular y pertinencia de contenidos.....	117
18	Distribución porcentual de las respuestas al ítem 18, variable calidad educativa, dimensión calidad de los procesos pedagógicos, indicador uso de metodologías innovadoras en el aula.....	120
19	Distribución porcentual de las respuestas al ítem 19, variable calidad educativa, dimensión calidad de los procesos pedagógicos, indicador evaluación formativa y sumativa efectiva.....	122
20	Distribución porcentual de las respuestas al ítem 20, variable calidad educativa, dimensión calidad de los procesos pedagógicos, indicador integración de recursos tecnológicos en el aprendizaje.....	124
21	Distribución porcentual de las respuestas al ítem 21, variable calidad educativa, dimensión calidad de los resultados de los aprendizajes, indicador rendimiento académico de los estudiantes.....	127
22	Distribución porcentual de las respuestas al ítem 22, variable calidad educativa, dimensión calidad de los resultados de los aprendizajes, indicador desarrollo de habilidades blandas (ej. pensamiento crítico).....	129
23	Distribución porcentual de las respuestas al ítem 23, variable calidad educativa, dimensión calidad de los resultados de los aprendizajes, indicador adquisición de competencias relevantes para el futuro.....	132
24	Distribución porcentual de las respuestas al ítem 24, variable calidad educativa, dimensión calidad de los resultados de los aprendizajes, indicador reducción del abandono escolar.....	134
25	Distribución porcentual de las respuestas al ítem 25, variable calidad educativa, dimensión calidad de los resultados de los aprendizajes, indicador capacidad de los egresados o personal para la vida laboral o académica.....	136
26	Distribución porcentual de las respuestas al ítem 26, variable calidad educativa, dimensión calidad del clima organizacional, indicador existencia de un ambiente de respeto y apoyo.....	139
27	Distribución porcentual de las respuestas al ítem 27, variable calidad educativa, dimensión calidad del clima organizacional, indicador participación activa en la toma de decisiones.	141
28	Distribución porcentual de las respuestas al ítem 28, variable calidad educativa, dimensión calidad del clima organizacional, indicador	

<b>Núm.</b>	<b>Título</b>	<b>pp.</b>
	comunicación efectiva entre todas las instancias.	143
29	Distribución porcentual de las respuestas al ítem 29, variable calidad educativa, dimensión calidad del clima organizacional, indicador sentido de pertenencia institucional.....	145
30	Distribución porcentual de las respuestas al ítem 30, variable calidad educativa, dimensión satisfacción de la comunidad educativa, indicador nivel de satisfacción de los estudiantes con la institución.....	147



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO “LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”



Maestría en Gerencia Educacional  
Núcleo de Investigación: Comportamiento Organizacional

Línea de Investigación: Comportamiento Organizacional y Productividad

## **EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA DEL INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO**

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al Grado de  
Magister en Gerencia Educacional

Autor: Valera Quevedo, Xiomara Rosa  
Tutora: Jiménez Sánchez, Josmary de Jesús  
Fecha: 2025 octubre

### **RESUMEN**

El liderazgo transformacional representa un modelo dinámico e inspirador que contribuye significativamente al fortalecimiento de la calidad educativa. Al fomentar una cultura organizacional basada en la motivación y la innovación pedagógica, este enfoque permite que los actores educativos desarrollen capacidades orientadas alacalidad, la mejora continua. En este sentido, se presenta la siguiente investigación la cual tuvo como objetivo analizar el impacto del liderazgo transformacional en la calidad educativa del instituto pedagógico de barquisimeto con el propósito de aportar las debidas recomendaciones que puedan fortalecer el sentido gerencial orientado hacia la calidad educativa. Para el logro de este objetivo, se asumió el estudio de campo de carácter descriptivo, siendo la población 224 docentes activos y una muestra de 79 de estos docentes, a quienes se le aplicó un instrumento tipo cuestionario mediante la técnica de encuesta para analizar las opiniones sobre el tema a investigar. Una vez procesados los resultados, se analizaron y se interpretaron para concluir que el liderazgo transformacional del instituto pedagógico de barquisimeto ejerce un impacto positivo, aunque matizado por la moderación, en la gestión de la calidad educativa, donde la Influencia Idealizada del directivo establece una base de respeto y confianza moderada y suficiente para promover un clima organizacional favorable y el compromiso del personal académico; siendo clave para impulsar la estimulación intelectual, reflejada en la activa promoción de la innovación metodológica y curricular, vital para procesos educativos de calidad.

**Descriptor:** liderazgo transformacional, gestión y calidad educativa.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo como capacidad para guiar un grupo de personas al logro de objetivos comunes a través de herramientas de influencia y motivación, implica procesos como la comunicación, la empatía, la toma de decisiones y la creación de ambientes organizacionales caracterizados por la confianza y la colaboración. Es así que en su tipología, el liderazgo transformacional viene a ser un estilo inspirador de liderazgo que se perfila hacia la motivación de quienes trabajan en determinada organización para que sus equipos y miembros que allí laboran logren un cambio positivo en ella.

Es así que referirse al liderazgo transformacional implica la presencia de líderes que consideran la precisión de personas con una visión laboral enfocada en el hacer de la organización, con carisma, desarrollo individual y una motivación intrínseca para superar las expectativas, como parte importante para el fomento del compromiso, la autonomía y la innovación cuando se trate del trabajo en equipo, es decir, generación de cambios y transformaciones tras la identificación de las fortalezas, habilidades y aptitudes de cada individuo para lograr la vinculación con los objetivos y finalidades de la organización.

Es por ello que el liderazgo transformacional es de gran relevancia para todas las organizaciones, ya que inspira a sus empleados a alcanzar su máximo potencial dentro del hacer institucional, lo que trae como resultados una mayor productividad, la innovación y el compromiso en llevarlas a la consecución de la promoción de la calidad de los servicios que presta, fomentando un ambiente laboral positivo, de apoyo, en pro de una comunicación efectiva, así como una adaptabilidad y sentido de pertenencia a la institución. De allí la motivación investigativa sobre el liderazgo transformacional en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto, para conocer su presencia en esta institución

educativa a nivel universitario, como organización de continuos cambios y que requiere de un personal docente capaz de transformar su hacer en beneficio del área educacional.

Es así que este estudio quedó estructurado en cinco capítulos, siendo el Capítulo I El Problema, donde se presentan el Planteamiento del Problema, los Objetivos de la Investigación tanto el General como los Específicos, así como la Justificación; seguidamente el Capítulo II Marco Teórico donde se incluyen los Antecedentes de la Investigación, las Bases Teóricas y las Bases Legales.; el Capítulo III se denomina Marco Metodológico y en él se encuentran la Naturaleza de la Investigación, el Diseño de la Investigación, la Población y Muestra, la Técnica e Instrumento de Recolección de Datos, Validez y Coniabilidad del Instrumento, la Operacionalización de la Variable y la Técnica de Procesamiento y Análisis de Datos.

De igual manera contiene un Capítulo IV titulado Análisis e Interpretación de los Resultados y el Capítulo V denominado Conclusiones y Recomendaciones, en el cual se esbozan las conclusiones del estudio y las recomendaciones dadas, presentando finalmente las Referencias y los Anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Las estructuras organizacionales de empresas privadas como de instituciones públicas, representan modelos funcionales que buscan el logro de objetivos previamente establecidos. Actualmente, existen distintos modelos organizacionales que difieren tanto en intereses como en la forma de lograr los objetivos. Los modelos tradicionales conciben su funcionamiento bajo la dirección de una autoridad quien asume la responsabilidad en la conducción de la organización, mientras que otros modelos emergentes, más abiertos y participativos, consideran la corresponsabilidad y empoderamiento en la toma de decisiones como una opción más eficiente para adaptarse a los cambios y constantes desafíos que los entornos sociales demandan; estos últimos, tienen como intención, dar respuestas inmediatas y de calidad a través de sus productos y servicios.

Sin embargo, actualmente, muchas organizaciones públicas como privadas, sostenidas o apoyadas por el Estado, y con bajos riesgos de competencias en el mercado donde se ofrecen sus servicios, mantienen y contienen modelos administrativos reñidos con los altos estándares de calidad. Esta situación conlleva a plantear nuevas alternativas al respecto, a través de estudios sobre el liderazgo transformacional como un factor determinante en la calidad de productos y servicios: Específicamente en el contexto del sector universitario, surge la necesidad de abordar esta problemática considerando que las instituciones de educación superior constituyen una opción y una oportunidad, como motor de transformación social y económica, para asumir un rol proactivo frente a los desafíos de cambios contemporáneos.

Es en este sentido que, a nivel internacional, diversas organizaciones han puesto de manifiesto la necesidad de cambios sustanciales en la gestión y la cultura organizacional. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE, (2024), en un informe reciente, subraya que la innovación y el empoderamiento de los individuos son elementos fundamentales para que las organizaciones se mantengan competitivas y respondan de manera efectiva a las demandas de una sociedad en constante evolución. La OCDE enfatiza que los líderes deben fomentar un ambiente de confianza y compromiso, permitiendo que el talento humano se desarrolle plenamente y contribuya a la mejora continua.

De acuerdo con estos planteamientos de la OCDE, las estructuras jerárquicas tradicionales son insuficientes para afrontar la complejidad actual. El liderazgo debe evolucionar hacia un modelo que delegue responsabilidades y potencie las capacidades de cada miembro del equipo, transformando así la cultura organizacional de manera integral. De esta forma, se fomenta una participación activa y creativa, esencial para la generación de soluciones innovadoras. En consecuencia, el enfoque de la OCDE recalca que la calidad y la competitividad de las organizaciones dependen directamente de la capacidad de sus líderes para catalizar el cambio, empoderar a sus colaboradores y promover una cultura de innovación, aspectos intrínsecos al liderazgo transformacional.

Por otro lado, la UNESCO (2023), en su reporte sobre el futuro de la educación, ha señalado la necesidad de que las instituciones de educación superior adopten modelos de gestión que promuevan una visión compartida y el desarrollo de habilidades para el siglo XXI. Este organismo resalta que el liderazgo educativo debe inspirar a la comunidad académica a trascender los intereses individuales en pro de una misión institucional más ambiciosa. Dicho de otro modo, la calidad educativa no se mide únicamente por los resultados académicos, sino también por la capacidad de la institución para generar un impacto social positivo y sostenible.

A partir de lo expuesto, es posible inferir que el liderazgo transformacional en el ámbito educativo se erige como una palanca para la excelencia. La inspiración y la motivación que emanan de un líder transformacional son clave para alinear los esfuerzos de docentes, estudiantes y personal administrativo hacia objetivos comunes, superando la inercia de la rutina y abrazando la innovación pedagógica y social. En suma, el aporte de la UNESCO enfatiza que el liderazgo transformacional es indispensable para que las universidades puedan cumplir su rol como agentes de cambio, forjando una comunidad educativa comprometida con la mejora continua y con la visión de una sociedad más justa y equitativa.

En relación a la Organización Internacional del Trabajo OIT, (2022), uno de los entes internacionales que se ha preocupado por el bienestar de los trabajadores mediante la eficiencia laboral, ha destacado la importancia de la capacitación y el empoderamiento de los empleados para mejorar la productividad y las condiciones del trabajo. La OIT ha argumentado que un liderazgo efectivo es aquel que no solo dirige, sino que también invierte en el desarrollo profesional y personal de sus equipos.

En este sentido, la OIT propone que las organizaciones deben crear entornos donde los empleados se sientan valorados y con la autonomía necesaria para tomar decisiones que beneficien a la organización en su conjunto. En función de esta posición de la OIT, se sobre entiende que el liderazgo transformacional, al idealizar la influencia y la estimulación intelectual, se alinea perfectamente con la necesidad de fomentar un talento humano comprometido y altamente cualificado. Al empoderar a los individuos, el líder no solo mejora su desempeño, sino que también promueve un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida. Por consiguiente, la OIT pone de relieve que el liderazgo transformacional es una herramienta esencial para el desarrollo de un capital humano sólido y comprometido, lo cual se traduce directamente en una mayor calidad en los procesos y resultados organizacionales.

De igual forma, el Banco Mundial (2024), en sus estudios sobre desarrollo

económico y social, ha señalado que el liderazgo es un factor crítico para la gobernanza efectiva de las instituciones públicas y privadas. Según este organismo, los líderes deben ser capaces de gestionar el cambio, anticipar desafíos y construir consensos en entornos complejos. El Banco Mundial sugiere que, en el sector educativo, un liderazgo visionario es fundamental para alinear los currículos y las estrategias institucionales con las necesidades de desarrollo de los países.

Al analizar el planteamiento del Banco Mundial, se entiende que la capacidad de un líder para influir de manera idealizada y motivar a sus seguidores es crucial para la sostenibilidad y relevancia de las instituciones. Un líder transformacional, con su visión clara y su capacidad para inspirar, puede guiar a una institución educativa a presentar propuestas que den respuestas a las manifestaciones que surjan de las crisis socioeconómicas, asegurando que siga siendo un faro de conocimiento y progreso.

En síntesis, el Banco Mundial, atendiendo a las demandas de cambios y del papel debe de asumir el talento humano que hace vida en las organizaciones, ha llegado a la conclusión que el liderazgo transformacional en las instituciones educativas, es clave para la promoción de propuestas de estabilidad política y económica en aquellas sociedades que ameritan nuevos escenarios sociales para superar las crisis culturales por las que atraviesan o que satisfagan las nuevas demandas de transformación.

En lo concerniente al ámbito latinoamericano, se han gestado importantes estudios y reflexiones sobre la necesidad de un liderazgo renovado. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, (2023) ha enfatizado la importancia de la innovación y la calidad en la educación superior para impulsar el desarrollo sostenible en la región. Asimismo, la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe UDUAL, (2022) ha publicado informes que resaltan el papel de los líderes universitarios en la promoción de la excelencia académica y la pertinencia social.

Por otra parte, autores como Tunnermann (2021) reflexionó sobre la importancia de una reforma universitaria y el rol del liderazgo que debería asumir para la construcción de una educación superior comprometida con los desafíos de la región. De manera complementaria, el trabajo de Latapí (2020) sobre la educación como motor de cambio social subraya la necesidad de líderes capaces de inspirar a las comunidades académicas.

En consideración a la situación específica de Venezuela, y la crisis social, política y económica que ha generado una significativa migración de talento humano, la necesidad de un liderazgo transformacional en las instituciones universitarias es aún más apremiante. En este sentido, la obra de Daniel C. Dávila (2023) analiza cómo un liderazgo con visión de futuro puede mitigar el impacto de la fuga de cerebros al generar un ambiente de trabajo inspirador y con oportunidades de desarrollo, incluso en contextos de adversidad.

Del mismo modo, el estudio de Fernando M. Toro (2022) sobre la gerencia en la educación superior venezolana propone que el liderazgo transformacional es clave para revitalizar las instituciones, promoviendo la resiliencia y la capacidad de adaptación ante los desafíos estructurales del país. En correspondencia a estos planteamientos, especialmente el que se suscita a nivel nacional, se hace necesario investigar sobre el liderazgo transformacional como una herramienta que permita visualizar la realidad del liderazgo en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto y el papel que se asume para emprender acciones de fortalecimiento de la calidad educativa.

Es evidente que, ante un escenario de crisis y de necesidad de cambio, las dimensiones que configuran el liderazgo transformacional: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada, se convierten en la brújula para orientar la gestión de la investigación en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Por lo tanto, el estudio constituye una oportunidad para comprender, a la luz del liderazgo transformacional, el impacto que están generando

los procesos de gestión educativa, el fomentando de la necesidad de innovación, el grado de empoderamiento que se le otorga a la comunidad académica y, en última instancia, cuál es la contribución a la superación de los desafíos que enfrenta la educación superior en Venezuela.

Finalmente, de acuerdo a la propuesta del estudio y en apoyada en la revisión de los planteamientos a nivel mundial, latinoamericano y nacional, se evidencia que el Instituto Pedagógico de Barquisimeto, como institución de educación superior fundamental para la formación de futuros docentes en Venezuela, no está exenta a la realidad educativa planteada ni a los desafíos de un entorno social, político y económico que demandan respuesta satisfactoria e inmediatas.

Sin embargo, se ha observado que, a pesar de las complejidades, el liderazgo institucional parece no priorizar la adopción de un enfoque transformacional. A menudo, la gestión se centra en la operatividad y la respuesta a problemas inmediatos, pero descuida la promoción de una visión compartida, el empoderamiento del talento humano y la estimulación de la innovación, aspectos fundamentales para elevar la calidad de los procesos educativos y enfrentar la crisis.

En consecuencia, se hace imperativo indagar sobre la dinámica del liderazgo en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto, con el fin de comprender si las prácticas actuales están alineadas con los principios del liderazgo transformacional. A raíz de la crisis, por la cual han atravesados todas las instituciones educativas del país, se ha observado también, un clima de trabajo que puede estar afectando la motivación del personal docente y estudiantil, así como la calidad de las interacciones académicas.

En este contexto, surgen las siguientes interrogantes que guiarán la investigación: ¿En qué medida influye el liderazgo institucional en la idealización del personal académico para inspirarlo hacia el logro de la calidad educativa en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto? ¿Cuál es el impacto que la motivación inspiradora, por

parte de los líderes institucionales, causa en el compromiso del personal docente para generar procesos educativos de calidad? ¿Qué acciones realiza el liderazgo institucional para promover la estimulación intelectual por parte del liderazgo promueve el pensamiento crítico, la creatividad y la innovación en los procesos educativos? Y ¿Qué percepción tiene el personal académico del Instituto Pedagógico de Barquisimeto sobre la consideración individualizada que los líderes brindan a sus miembros?. En correspondencia con estas interrogantes, se alinean los objetivos que orientan esta investigación y que se a continuación se presentan.

### **Objetivos de la Investigación**

#### ***Objetivo General***

Analizar el liderazgo transformacional en la gestión de la calidad educativa del Instituto Pedagógico de Barquisimeto.

#### ***Objetivos Específicos***

- 1.- Describir el grado de influencia idealizada ejercida por el liderazgo institucional para inspirar al personal académico en el logro de una gestión educativa de calidad.
- 2.- Describir el impacto de la motivación inspiradora del liderazgo en el compromiso de del personal académico con la calidad educativa en la institución.
- 3.- Identificar las acciones del liderazgo en la promoción de la estimulación intelectual en el personal académico para generar procesos educativos de calidad.
- 4.- Conocer la percepción del personal académico sobre la consideración individualizada que el liderazgo brinda a sus miembros en la promoción de la calidad educativa.

### **Justificación de la Investigación**

La presente investigación se justifica en la necesidad de comprender y abordar uno de los desafíos más significativos que enfrenta la educación superior en Venezuela: la calidad educativa en un contexto de crisis socioeconómica y política. En este sentido, el estudio del liderazgo transformacional se erige como un tema de gran relevancia. De hecho, la calidad de los procesos educativos no solo depende de la

infraestructura o los recursos materiales, sino también, y de manera preeminente, de la capacidad de los líderes para inspirar, motivar y guiar a la comunidad académica hacia una visión compartida de excelencia. Por lo tanto, esta investigación es oportuna, ya que busca generar conocimiento aplicable para fortalecer la gestión institucional en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto, una institución que históricamente ha sido un pilar en la formación docente del país.

Además, el enfoque en el liderazgo transformacional es pertinente, dado que este modelo de liderazgo, se alinea con la necesidad de fomentar el empoderamiento, la innovación y el compromiso en contextos de cambio. Por consiguiente, al explorar las dimensiones de este liderazgo (influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada), se podrá obtener una imagen detallada de cómo las prácticas de liderazgo actuales inciden en la calidad de los procesos educativos. Así mismo, los hallazgos de este estudio podrían servir como punto de partida para recomendar la formulación de planes de desarrollo institucional que fortalezcan las habilidades de liderazgo en los diferentes niveles de la organización.

Del mismo modo, la justificación de esta investigación se sustenta en la pertinencia de sus hallazgos para la toma de decisiones. Es decir, los resultados de este estudio proporcionarán información valiosa que permitirá a las autoridades del Instituto Pedagógico de Barquisimeto identificar las áreas de mejora en la gestión del liderazgo. Por consiguiente, a partir de los datos obtenidos.

Por otra parte, esta investigación también tiene una justificación social, ya que como institución formadora de formadores, el Instituto Pedagógico de Barquisimeto tiene la responsabilidad de modelar las mejores prácticas educativas y de gestión. En consecuencia, al estudiar y, en última instancia, fortalecer el liderazgo transformacional dentro de la propia institución, se contribuirá a que los futuros educadores egresados de esta casa de estudio adquieran las competencias necesarias para liderar sus

propios equipos y comunidades escolares en un futuro, lo cual tiene un efecto multiplicador en la sociedad.

Desde un punto de vista metodológico, el estudio se enmarca en un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y de campo, lo que permite la recolección de datos primarios a través de la aplicación de cuestionarios. De este modo, la metodología propuesta es la más adecuada para abordar las interrogantes planteadas, ya que facilita la medición de las percepciones de la comunidad educativa sobre las variables de estudio: liderazgo transformacional en la gestión de la calidad educativa. La confiabilidad y validez de los instrumentos de recolección de datos, junto con el rigor en el análisis estadístico, garantizarán la robustez de los resultados obtenidos.

Además de lo metodológico, la investigación contribuirá al cuerpo de conocimientos sobre el liderazgo transformacional en el contexto específico de las instituciones de educación superior en Venezuela. A pesar de la vasta literatura sobre el tema a nivel global, existen pocos estudios empíricos que se enfoquen en la realidad venezolana y, en particular, en el ámbito de las universidades pedagógicas. Por lo tanto, esta investigación llenará una brecha en la literatura académica, proporcionando un análisis contextualizado de cómo este tipo de liderazgo se manifiesta y qué impacto tiene en la gestión de la calidad educativa dentro de un entorno de crisis.

Asimismo, es importante resaltar la justificación práctica del trabajo, ya que además de su contribución teórica y metodológica, esta investigación busca ofrecer soluciones concretas y aplicables. Los aportes del estudio permitirán la formulación de un diagnóstico preciso sobre el estado del liderazgo transformacional en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto, lo que, a su vez, facilitará la propuesta de recomendaciones específicas y de programas de mejora. Por ende, los resultados no se quedarán en el plano teórico, sino que servirán como una herramienta de gestión para la institución, con el objetivo final de mejorar la calidad de los procesos educativos y el clima organizacional.

De igual manera, la investigación tiene una justificación personal para los investigadores, porque está orientada a la búsqueda en la mejora continua de la educación en Venezuela. A través de este trabajo, se espera no solo contribuir con un aporte académico, sino también participar activamente en la búsqueda de soluciones a los problemas que aquejan al sistema educativo nacional. La oportunidad de estudiar un tema tan relevante en una institución tan emblemática como el Instituto Pedagógico de Barquisimeto representa un desafío profesional y personal, con la esperanza de que los resultados puedan tener un impacto real y positivo.

En otro orden de ideas, la justificación de la investigación se extiende al plano institucional. El Instituto Pedagógico de Barquisimeto, como parte de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), tiene la responsabilidad de mantenerse, a través de la gestión de las líneas de investigación, a la vanguardia de la innovación educativa y de la excelencia académica. No obstante, la crisis actual representa una amenaza para el cumplimiento de esta misión. Por lo tanto, al estudiar el liderazgo transformacional, la institución se verá beneficiada al obtener un marco de referencia que le permita enfrentar estos desafíos de manera estratégica.

Este estudio se considera un insumo para la autoevaluación y la mejora continua, procesos que son esenciales para la acreditación y la consolidación de la calidad académica. Por lo tanto, la investigación cobra sentido al considerar la urgencia de fortalecer la resiliencia institucional. En un entorno donde los recursos son escasos y la deserción de talento humano es una realidad, el liderazgo transformacional emerge como una herramienta indispensable para mantener la cohesión, la motivación y el compromiso de la comunidad educativa. Este estudio proveerá el conocimiento necesario para que los líderes puedan fomentar una cultura de adaptabilidad y proactividad, permitiendo que la institución no solo sobreviva a la crisis, sino que también se transforme y se fortalezca. La investigación, de esta forma, se justifica en su capacidad para ofrecer un camino hacia la sostenibilidad y el progreso institucional.

En consecuencia, el presente trabajo también busca dejar un legado para futuras investigaciones. Los hallazgos de este estudio podrán servir como base para análisis comparativos con otras instituciones de educación superior en Venezuela o en América Latina, lo que contribuirá a una comprensión más amplia de la relación entre el liderazgo y la calidad educativa en contextos de adversidad. Así pues, se espera que este estudio motive a otros investigadores a profundizar en las distintas aristas del liderazgo transformacional y sus efectos en la dinámica institucional y social.

Lo anterior expuesto, conlleva a asumir una justificación ética, puesto que, este tiene el compromiso de respetar los principios de la investigación científica, garantizando la confidencialidad de los participantes y el uso ético de la información recabada. La transparencia en la metodología y la objetividad en la presentación de los resultados serán los pilares de este trabajo, con el fin de asegurar que el conocimiento generado sea genuino, confiable y beneficioso para la comunidad académica y para la sociedad en general.

Para culminar, hay destacar que este estudio tiene su justificación en el compromiso académico al cumplir con el desarrollo de la línea de investigación Comportamiento Organizacional y Productividad, la cual pertenece al conjunto de líneas de estudios de la maestría de gerencia de la universidad pedagógica experimental Libertador. El propósito de estudio sobre esta línea de investigación, es mejorar la gestión organizacional para responder a las necesidades del entorno: en este caso, estas mejoras buscan potencial el liderazgo transformacional en la gestión de la calidad educativa del Instituto Pedagógico de Barquisimeto.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

El presente capítulo describe y analiza los estudios que han explorado la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión de la calidad educativa; igualmente, se presentarán las bases teóricas que guiarán en estudio a fin de sustentar los resultados recogidos en la investigación. En lo concernientes a investigaciones previas que anteceden al estudio, se ha realizado una revisión exhaustiva de once investigaciones clave, provenientes de contextos globales, regionales (América Latina) y locales (Venezuela). Estos antecedentes no solo validan la relevancia y actualidad de esta investigación, sino que también proporcionan un marco referencial sólido y empírico para comprender cómo un liderazgo visionario y motivador, como el transformacional, puede ser un motor de cambio para la excelencia académica. Este análisis servirá para contextualizar y justificar la relevancia de nuestro estudio en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto.

#### **Antecedentes de la Investigación**

En el desarrollo de este apartado de la investigación, la presentación de los antecedentes constituye un paso fundamental para contextualizar el problema de estudio y justificar su pertinencia. Según Hurtado y Toro (2000), los antecedentes permiten al investigador “recopilar, revisar, analizar, seleccionar y extraer información de estudios anteriores” relacionados con el tema, lo cual facilita la identificación de vacíos teóricos, enfoques metodológicos y hallazgos relevantes. Esta revisión crítica no solo fortalece el marco teórico, sino que también orienta la formulación de objetivos y la delimitación del problema. Por tanto, los antecedentes no son una simple recopilación de datos, sino una construcción reflexiva que vincula el estudio actual con el conocimiento existente, asegurando su coherencia y relevancia científica.

A nivel internacional, se reseña el estudio elaborado por Fuentes (2022), titulado "Liderazgo transformacional y gestión docente en el marco del estándar tres del SINEACE en educadores de una institución educativa de Lima". Este estudio fue elaborado por Fuentes en la Universidad Tecnológica del Perú. La investigación, de tipo aplicada y con enfoque cuantitativo, tuvo como objetivo determinar la influencia del liderazgo transformacional humanizado en la gestión docente. La autora se centró en la variable "liderazgo transformacional humanizado", evaluando cómo el estilo de dirección, que prioriza el bienestar y desarrollo personal del docente, impacta en su desempeño y en la gestión del aula. Para ello, se aplicó una encuesta a educadores de una institución educativa limeña, con un diseño no experimental y correlacional, lo que permitió establecer una relación estadística entre las variables.

Los resultados de la investigación revelaron una correlación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional humanizado y la gestión docente, con un valor de significancia de 1.0. Esto indica que un liderazgo que inspira, motiva y considera las necesidades individuales de los educadores, ejerce una influencia profunda y directamente proporcional en la calidad de la gestión que estos realizan en sus aulas. En otras palabras, cuando el líder se preocupa por el desarrollo humano de su equipo, los docentes se sienten más comprometidos y capacitados para mejorar sus prácticas. Los hallazgos subrayan el poder de la conexión humana en la mejora de los procesos educativos.

La importancia de este estudio radica en la demostración empírica de que el factor humano es central para la calidad educativa. Su relación con la investigación es directa, ya que, este trabajo de investigación se centra en el liderazgo transformacional, el cual está enfocado, principalmente en el talento y como puede influir en la gestión de la calidad educativa. En definitiva, este antecedente proporciona un marco teórico sólido y resultados concretos que refuerzan la idea de que la motivación y el compromiso del personal son pilares para lograr los objetivos institucionales.

Otra investigación, en este ámbito internacional, es la realizada por Huanca, (2020), titulada "Liderazgo transformacional y su influencia en el desempeño docente en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Tecnológica de los Andes". En ella se abordó la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño de los

docentes en la referida institución universitaria, ubicada en Abancay, Perú. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y de corte correlacional. El propósito principal fue analizar la relación entre las características del liderazgo transformacional (consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiracional e influencia idealizada) y la calidad del desempeño docente. La recolección de datos se llevó a cabo mediante la aplicación de cuestionarios a una muestra de docentes.

Los hallazgos de esta investigación mostraron que un liderazgo directivo que inspira a los docentes, los estimula intelectualmente y los trata con consideración individual, tiene un impacto favorable en su desempeño profesional. De igual forma, los resultados sugieren que el estilo de liderazgo transformacional es un motor que impulsa a los educadores a superar sus propios intereses y a buscar la excelencia en su labor. Los docentes, al sentirse valorados y motivados, demuestran un mayor compromiso con los objetivos de la institución y con la calidad de la enseñanza.

Esta investigación es relevante porque confirma el vínculo entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente en el ámbito universitario. Para el trabajo de investigación, este antecedente es fundamental, ya que permite establecer la conexión que debe existir entre los líderes en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto y el desempeño de su cuerpo docente. En este sentido, se pueden considerar conclusiones para argumentar que el fortalecimiento de este tipo de liderazgo en la institución de estudio podría ser importante para mejorar la calidad académica y la gestión en su conjunto.

En Chile, específicamente en la Universidad de La Rioja, se realiza un estudio denominado "El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes: un estudio de liderazgo educativo en las VI y VII regiones de Chile". Esta tesis doctoral, se enfocó en el liderazgo de los equipos directivos y su influencia en los resultados de aprendizaje en escuelas chilenas. El estudio se fundamentó en la teoría de que la mejora en el rendimiento estudiantil es el resultado de un trabajo colectivo, con un acento especial en el papel del equipo directivo. Utilizó una metodología mixta, combinando datos cuantitativos para analizar la relación entre los estilos de liderazgo y los resultados académicos en pruebas

estandarizadas (Simce), con una fase cualitativa para profundizar en las percepciones de los actores escolares.

Los resultados evidenciaron que el liderazgo de los directivos, en particular el que se inclina hacia un estilo transformacional, está positivamente asociado con el logro de buenos resultados académicos en los estudiantes. Se encontró que los líderes que promueven la visión compartida, inspiran la colaboración y se enfocan en el desarrollo profesional de sus docentes, consiguen un ambiente de aprendizaje más eficaz y una mejora sostenida en el rendimiento estudiantil. Los datos resaltaron la importancia de un liderazgo que no solo gestiona, sino que transforma el ambiente y la cultura escolar.

Los resultados de este trabajo, marca un puente directo entre el liderazgo y la calidad educativa medida en términos de resultados concretos. Aunque se centra en la educación secundaria, el principio es transferible a la educación superior, pues, sirve para argumentar que un liderazgo transformacional no solo mejora el clima organizacional, sino que tiene un efecto palpable en la calidad de la formación que reciben los futuros docentes.

El siguiente estudio, fue realizado por Cajamarca, Pulig y Alcívar (2024), publicado en la Revista Scientific, México. Lleva por título, Liderazgo transformacional y desempeño docente en instituciones de educación superior de México". La investigación se centró en el rol del directivo como agente de cambio y la relación del liderazgo transformacional con el desempeño docente en el contexto universitario de México. Utilizando una metodología cuantitativa, los autores aplicaron un cuestionario a los directivos y docentes para medir la percepción sobre el liderazgo transformacional y su influencia en las prácticas educativas cotidianas.

Los resultados arrojaron que los directivos con un marcado estilo de liderazgo transformacional, logran un desempeño docente más elevado, manifestado en una mayor motivación y compromiso por parte del profesorado. Los hallazgos sugieren que, al inspirar a sus equipos, los líderes consiguen que los docentes superen las expectativas, innoven en sus metodologías de enseñanza y se alineen con la visión de la institución. En la práctica, se observa una mejora en la calidad académica y un

ambiente laboral más colaborativo.

Estos resultados, son relevancia, pues, proporciona un ejemplo concreto y actual de cómo el liderazgo transformacional impacta positivamente en el desempeño del personal académico. Para la investigación, este antecedente es de gran valor, ya que valida la premisa de que un liderazgo directivo fuerte y transformador puede ser la fuerza motriz para elevar la calidad educativa en la institución. Además, ofrece un modelo para analizar cómo el liderazgo directivo en este contexto específico de la universidad, podría estar influyendo en la motivación y el compromiso de los docentes.

En este orden internacional, la revista Reincisol, publica el estudio de Cedeño y Murillo (2025), denominado "El liderazgo transformacional en la mejora de la calidad educativa en la Educación Básica" realizado por. Se abordó la importancia del liderazgo transformacional como un eje temático para mejorar la calidad educativa en el nivel básico. La investigación, de tipo documental, se basó en una revisión sistemática de la literatura para analizar cómo este estilo de liderazgo influye en los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como en la gestión administrativa. El enfoque fue cualitativo, buscando sintetizar y contextualizar los hallazgos de otros estudios relevantes sobre el tema.

Los resultados de la revisión documental concluyeron que el liderazgo transformacional es un factor determinante para la calidad educativa, ya que fomenta la adaptabilidad al cambio, el crecimiento profesional de los docentes y la creación de un ambiente de confianza. Los autores señalaron que un líder transformacional inspira a su equipo, promoviendo una visión compartida que trasciende los intereses individuales para lograr los objetivos institucionales. Esta revisión resalta cómo la gestión administrativa, bajo este estilo de liderazgo, promueve el desarrollo de los docentes y, consecuentemente, mejora la calidad de la educación.

Este estudio tiene una notable importancia para la investigación, ya que ofrece un resumen consolidado de la evidencia existente sobre el tema; además, proporciona un marco teórico robusto y ayuda a contextualizar la relevancia del estudio. Aunque se enfoca en la educación básica, las conclusiones sobre el impacto del liderazgo en el desarrollo profesional y la gestión administrativa son completamente aplicables al

contexto del Instituto Pedagógico, reforzando la tesis de que este estilo de liderazgo es una herramienta poderosa para el cambio y la mejora.

La revista 593 Digital Publisher CEIT, presenta el estudio de investigación de Jaramillo y Prieto, (2022) titulado "Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión educativa de la escuela Héroes del Cenepa". Este estudio, fue realizado por Serrano, , en el Ecuador. La investigación se centró en determinar la incidencia del liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución específica. Utilizando una metodología cuantitativa y un diseño no experimental, los autores aplicaron encuestas al personal directivo y docente para recopilar datos sobre las percepciones del estilo de liderazgo y su efecto en la gestión de la escuela.

Los resultados revelaron una correlación significativa y positiva entre el liderazgo transformacional y una gestión educativa eficaz. Los autores concluyeron que los directivos que inspiran a su personal y fomentan la colaboración logran una mejor organización, planificación y ejecución de las actividades escolares. Se observó que este estilo de liderazgo crea un ambiente propicio para el cambio y la mejora continua, lo que a su vez se traduce en una gestión más eficiente y orientada a la calidad.

Se puede decir que la relación de esta investigación, con el presente estudio, es directa, ya que, aborda la incidencia del liderazgo transformacional en la gestión educativa en un contexto latinoamericano. Se puede decir también, que servirá para validar todo liderazgo que motive e inspire al personal directivo y docente a desarrollar una gestión de calidad académica. en este sentido, el estudio ofrece un referente que contextualiza la investigación.

En lo que corresponde al estudio de Escanio De León (2025), sobre el "Liderazgo transformacional en la mejora de la calidad educativa en la Educación Básica", publicado en la revista "MENTOR", se analiza la incidencia del liderazgo transformacional en la gestión educativa en el contexto de la educación básica. La investigación se basó en una revisión bibliográfica para analizar y sintetizar la relación entre ambas variables. La autora utilizó un enfoque cualitativo para interpretar los hallazgos de diversas investigaciones, buscando establecer un marco teórico sólido que explicara cómo el liderazgo transformacional mejora los resultados en las

instituciones educativas.

Los resultados de esta revisión demostraron que la gestión educativa está estrechamente ligada a la calidad de la gerencia. Si un líder transforma su enfoque para inspirar a sus seguidores, los resultados educativos mejoran. En este orden de idea, se concluyó que un liderazgo transformacional es capaz de generar un ambiente de confianza y colaboración, lo que a su vez optimiza la gestión y los servicios educativos. La investigación subraya que los líderes que se centran en el desarrollo de su personal son los que alcanzan mayores logros.

De acuerdo con estos aportes, este trabajo valida cualquier investigación en función al tema de estudio, desde una perspectiva de revisión teórica. Esto quiere decir que el liderazgo transformacional, sin duda, incide en la calidad de la educación. Sobre lo expuesto, sería lógico suponer que, en la educación superior, y en particular en un instituto pedagógico, su efecto es todavía más profundo, ya que se trata de responder a los demandados y complejos cambios en materia educativa.

La siguiente investigación representa un trabajo interesante por establecer contrastes entre algunos estilos de liderazgo. El estudio de Rivas, Ortiz, Orozco y Rojas (2023). es denominado "Estilos de liderazgo de directivos universitarios en Colombia: un análisis del género, la experiencia y el tipo de institución" Este artículo, publicado en la revista Redalyc, realizado por Aunque su objetivo principal no fue solo la calidad educativa, su enfoque en el análisis de los estilos de liderazgo en directivos universitarios en Colombia es un antecedente muy valioso. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, utilizando un diseño descriptivo y correlacional para analizar cómo variables como el género y la experiencia de los directivos se relacionan con el estilo de liderazgo (transformacional, transaccional o pasivo) que ejercen en sus instituciones públicas y privadas.

Los resultados mostraron que el estilo de liderazgo transformacional es más común entre los directivos universitarios, independientemente de su género, lo que sugiere que este enfoque es valorado y practicado en el ámbito de la educación superior en Colombia. Se encontró una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y las universidades públicas, lo cual es de gran interés. Los datos

sugieren que los líderes transformacionales tienden a generar un ambiente de mayor compromiso y participación en sus equipos, lo que es un factor clave para una gestión exitosa.

Este estudio es relevante porque proporciona una visión clara sobre cómo se ejerce el liderazgo en instituciones de educación superior; también permite contrastar la realidad venezolana con la colombiana, y usar sus hallazgos para reforzar la idea de que el liderazgo transformacional es un estilo deseable y necesario en el ámbito universitario.

Este estudio que se presenta a nivel internacional de Cedeño (2025), denominado: "El liderazgo transformacional en la mejora de la calidad educativa", como su título lo indica, está directamente vinculado a la mejora de los procesos educativos, por lo cual lo hace interesante como antecedente. Este trabajo fue realizado por y publicado en la revista RIDE, es un estudio de revisión bibliográfica que explora la relación entre el liderazgo pedagógico y la calidad educativa. El estudio tuvo como objetivo principal recopilar y analizar la información existente en artículos y tesis para describir la relación entre ambas variables. Utilizó un enfoque cuantitativo-cualitativo, ya que se basó en el análisis de datos de otros estudios.

Los resultados de la revisión demostraron que existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo pedagógico y la calidad educativa. Los autores concluyeron que los líderes que asumen la responsabilidad de guiar y motivar a sus docentes para mejorar las prácticas de enseñanza logran un impacto directo en el rendimiento académico de los estudiantes. El estudio resalta que el líder pedagógico, al enfocarse en el desarrollo profesional y en la colaboración, crea un entorno que propicia una educación de mayor calidad.

Sin ninguna duda, la investigación tiene una destacada relevancia como antecedente. Se evidencia la importancia del liderazgo transformacional dentro de los contextos pedagógicos, sobre todo porque se hace indispensable para asegurar la excelencia en la gestión académica.

La investigación de Murga (2025) titulada "Liderazgo directivo y desempeño de

los docentes en instituciones educativas" es un artículo publicado en la revista InveCom y elaborada por quien se enfocó en la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes en instituciones educativas venezolanas. La investigación utilizó un enfoque documental, con una metodología de revisión sistemática para analizar la literatura existente sobre el tema.

Los resultados de la revisión bibliográfica concluyeron que el fortalecimiento del liderazgo en las instituciones educativas es esencial para cerrar brechas y garantizar una educación de calidad. Se demostró que un liderazgo directivo efectivo, que se preocupa por el desarrollo profesional de los docentes y crea un ambiente de apoyo, impacta de forma positiva en el desempeño del profesorado. En las conclusiones se subraya que los líderes que inspiran y guían a sus equipos son los que logran una mejora sostenida en la calidad educativa.

Este antecedente ofrece una perspectiva actualizada sobre el tema en un contexto similar al del venezolano. Se relaciona directamente con tu investigación, ya que permite establecer una conexión similar entre las acciones de los directivos en el Instituto Pedagógico y el desempeño de los docentes que allí laboran. Este estudio brinda una base sólida para argumentar que el liderazgo directivo es un factor clave para la calidad de la educación en el país.

En relación a los estudios a Nivel de Venezuela, se tiene la investigación sobre el "Liderazgo transformacional en la educación universitaria. Universidad Politécnica Territorial del Oeste del Estado Sucre, Venezuela" Este estudio, publicado en la revista Uniandes Episteme, fue realizado por los investigadores Pérez, Reyes, y Rodríguez (2018), la investigación se propuso analizar el liderazgo transformacional en el contexto de una institución universitaria venezolana. Para ello, se empleó un enfoque cuantitativo, con un diseño de campo de tipo descriptivo. El objetivo fue caracterizar el liderazgo directivo de la Universidad Politécnica Territorial del Oeste del Estado Sucre, buscando comprender cómo este estilo de liderazgo influye en los resultados académicos.

En esta investigación se resalta la necesidad de fortalecer el liderazgo transformacional en las universidades venezolanas como una vía para mejorar los

resultados institucionales. Se determinó que los líderes directivos que adoptan este estilo de liderazgo inspiran a sus equipos, fomentan el trabajo en grupo y promueven la visión de un cambio positivo. La investigación concluyó que este enfoque es un factor significativo que influye en el mejoramiento de la gestión de las instituciones de educación superior, promoviendo un ambiente más flexible e inclusivo.

Como antecedente, lo expuesto se considera importante, ya que se desarrolla en un contexto geográfico y educativo muy similar al de la presente investigación. El hecho de que sea en Venezuela y en una universidad territorial, lo hace un punto de referencia ideal. En este sentido, sirve para apoyar la contextualización del problema, argumentar la necesidad de fortalecer el liderazgo transformacional y justificar la pertinencia y la relevancia como estudio en el ámbito del Instituto Pedagógico de Barquisimeto.

Otro estudio a nivel nacional es "El liderazgo educativo en el proceso de aprendizaje" Este artículo, publicado en la revista Scielo de Venezuela en 2025, desarrollado por carrillo. La investigación está centrada en el papel que desempeñan los directivos para promover el liderazgo distribuido en las instituciones, sustentándose en una revisión de la literatura para analizar las tendencias actuales en el liderazgo educativo y su impacto en el ambiente escolar.

Los resultados sugirieron que la gerencia educativa venezolana, en su mayoría, está comprometida con una planificación adecuada y con la promoción de la colaboración entre los docentes. No obstante, se destacó la necesidad de profundizar en prácticas que faciliten un liderazgo distribuido, donde los docentes puedan asumir un rol más activo en la toma de decisiones. El estudio concluyó que la confianza mutua y la empatía son esenciales para un liderazgo que impulse la mejora continua.

Lo expuesto tiene valor para la investigación, ya que ofrece una perspectiva reciente sobre las prácticas de liderazgo en el contexto venezolano. Se relaciona directamente con trabajo, ya que permite explorar si el liderazgo transformacional que se ejerce en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto está promoviendo un liderazgo distribuido entre el personal académico. En fin, brinda un punto de referencia para analizar cómo las prácticas directivas actuales en la institución podrían estar afectando

la participación y el compromiso de los docentes.

Con la recopilación de estos antecedentes de investigación, se establece una base sólida que contextualiza y justifica la relevancia del estudio. Estos trabajos no solo demuestran la importancia global y regional del liderazgo transformacional en la gestión de la calidad educativa, sino que también validan la necesidad de profundizar en esta dinámica dentro del contexto particular del Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Ahora, con este marco referencial ya definido, se presenta la siguiente fase para mostrar el andamiaje conceptual que sostiene la investigación y que permite comprender el fenómeno que aborda el estudio.

### **Bases Teóricas**

A continuación, se definen y explican los fundamentos teóricos que sustenta la investigación, ofreciendo una estructura conceptual que permitirá analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión de la calidad educativa. Para ello, se abordarán las principales teorías y modelos propuestos por autores pioneros, así como las contribuciones de pensadores contemporáneos que han enriquecido el estudio de ambas variables.

Este marco teórico sirve para definir los conceptos clave, como también, interpretar los hallazgos de la investigación con una perspectiva académica adecuada al nivel investigativo, facilitando la comprensión de cómo los principios del liderazgo transformacional pueden ser aplicados de manera efectiva para alcanzar la excelencia en una institución de educación superior como el Instituto Pedagógico de Barquisimeto. En consecuencia, la revisión de estos postulados teóricos proporcionará el anclaje necesario para el análisis y la discusión de los resultados.

### ***Liderazgo Transformacional***

Entre los pioneros del Liderazgo Transformacional se encuentra el sociólogo y politólogo James MacGregor Burns quien, por primera vez, introduce el concepto de liderazgo transformacional su obra "Liderazgo" en (1978). En este trabajo, Burns diferenció entre el liderazgo transaccional, que se basa en el intercambio y la recompensa, y el liderazgo transformacional, el cual se enfoca en elevar los niveles de

moralidad y motivación tanto del líder como de sus seguidores. Para Burns, un líder transformacional es aquel que se compromete con sus seguidores, buscando inspirarlos para que se superen a sí mismos y alcancen un propósito más elevado. Su enfoque pionero sentó las bases para una nueva forma de entender la dirección de equipos, alejada de la mera administración y centrada en la capacidad de influir para el bien común.

Posteriormente, Bernard Bass y Bruce Avolio profundizaron en el modelo de Burns, llevando el concepto al ámbito organizacional y desarrollando el modelo de las "Cuatro Is" del liderazgo transformacional. En su obra seminal "Transformational Leadership Development: (desarrollo del liderazgo transformacional), Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire" (1994), Bass y Avolio definieron el liderazgo transformacional como un estilo de dirección que se caracteriza por la "influencia idealizada", "la motivación inspiradora", "la estimulación intelectual y la consideración individualizada". Este modelo no solo sirvió para conceptualizar el liderazgo transformacional, sino que también proporcionó las herramientas para su medición a través del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire), lo que lo convirtió en un referente fundamental para la investigación empírica en el campo.

En consecuencia, el trabajo de Bass y Avolio ha permitido una comprensión más práctica y aplicable del liderazgo transformacional en las organizaciones. Ellos establecieron que un líder, al manifestar estas cuatro dimensiones, logra transformar a sus seguidores, elevando su moral, sus valores y su desempeño más allá de lo esperado. Este liderazgo no se limita a la transacción de tareas y recompensas, sino que fomenta una conexión emocional y un sentido de propósito compartido que es esencial para la innovación y la adaptabilidad. Así, su modelo se ha convertido en el pilar sobre el que se construyen la mayoría de los estudios contemporáneos sobre el liderazgo transformacional, permitiendo un análisis detallado de sus componentes y sus efectos.

## ***Dimensiones e Indicadores del Liderazgo Transformacional***

**1. Influencia idealizada.** La influencia idealizada es uno de los principios más distintivos del liderazgo transformacional. Según Bass y Avolio, es la primera de las dimensiones del liderazgo transformacional y se refiere a la capacidad del líder para ser un modelo de conducta a seguir, inspirando respeto y confianza en sus seguidores. Este pilar es el cimiento sobre el cual se construye el resto del modelo, ya que un líder debe primero ganarse la admiración de su equipo para poder influir en él de manera significativa. A continuación, se detallan los autores que apoyan y teorizan sus principales indicadores.

**1.1. Modelo a seguir.** Al respecto, Bass (1990) sostiene que los líderes transformacionales se convierten en modelos a seguir al encarnar valores compartidos y demostrar coherencia entre sus palabras y acciones. Esta congruencia fortalece la identificación de los seguidores con el líder, generando un vínculo emocional que trasciende la autoridad formal.

Según los aportes de Senge (2000), en su obra *La "Quinta Disciplina: El Arte y Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje"*, Senge, sostiene que los líderes "sirven de modelo al aprender ellos mismos, al enfrentar sus debilidades y al admitir sus errores" (p. 23). Como puede precisarse, esta percepción del autor genera una valoración significativa sobre quienes son responsables de un equipo de trabajo, ya que los seguidores ven en el líder no a una figura infalible, sino a una persona en constante crecimiento, lo que fomenta la admiración por su compromiso con el aprendizaje. Este aporte subraya que la autenticidad y la humildad son fundamentales para que el líder sea percibido como un ejemplo digno de seguir.

Lo expuesto por Senge, (Ob Cit), posee una relevancia en lo organizacional porque sitúa al líder como un agente de aprendizaje, cuyo ejemplo de superación personal y honestidad crea un ambiente de confianza. En un contexto como las instituciones universitarias, esto significa que los líderes, al demostrar su propio

compromiso con la excelencia y la mejora continua, inspiran a sus docentes y personal administrativo a emular este comportamiento, lo que es esencial para lograr una verdadera transformación cultural hacia la calidad.

**1.2. Respeto y admiración.** Según House et al. (2004), el respeto y la admiración hacia un líder no surgen por sí solos, sino que se manifiestan cuando este demuestra competencia, integridad y un compromiso genuino con el bienestar de su grupo. Estas cualidades son las que verdaderamente refuerzan el carisma del líder, solidificando su influencia moral y su capacidad para guiar. Es esta combinación la que crea un vínculo de lealtad y estima.

Este planteamiento valora el carisma no como una cualidad mística, sino como el resultado directo de un comportamiento ejemplar. Un líder que es competente inspira confianza en su habilidad, uno íntegro genera credibilidad en sus intenciones, y uno comprometido demuestra que el bienestar colectivo es su prioridad. Por lo tanto, el respeto y la admiración son una respuesta natural a una conducta que se percibe como valiosa y digna de ser seguida, lo que convierte la influencia del líder en algo sostenible y ético.

**1.3. Inspira confianza en el futuro.** Avolio y Bass (2004) afirman que los líderes que proyectan una visión optimista y alcanzable del futuro son capaces de generar una profunda confianza en sus seguidores. Al pintar un cuadro positivo y plausible, logran movilizar la energía del equipo hacia metas compartidas. Esta capacidad de inspirar se convierte en un motor crucial para la resiliencia organizacional, permitiendo a la empresa o grupo superar obstáculos con determinación.

Lo interesante de esta afirmación estriba en la combinación de optimismo con viabilidad. Una visión demasiado idealista podría parecer inalcanzable y desmotivar, mientras que una visión optimista pero realista es percibida como un desafío emocionante. Al creer en el futuro que el líder propone, los seguidores se sienten motivados a invertir su tiempo y esfuerzo, sabiendo que su trabajo tiene un propósito.

Esto no solo genera cohesión, sino que también aumenta la capacidad del grupo para adaptarse y prosperar en entornos cambiantes.

**1.4. Altos estándares éticos.** Autores como Judge y Piccolo (2004) destacan que la influencia idealizada se manifiesta cuando el líder se adhiere a principios éticos elevados. Esta adhesión promueve una cultura organizacional basada en la justicia, la transparencia y la responsabilidad. De esta manera, el líder no solo predica estos valores, sino que los incorpora en cada una de sus acciones, estableciendo un modelo a seguir para todos.

Lo reseñado sugiere que la ética no es un complemento, sino un componente fundamental del liderazgo transformacional. Al mantener altos estándares, el líder crea un entorno de seguridad y equidad donde los miembros del equipo se sienten valorados y tratados con imparcialidad. Esto fomenta un clima de confianza que reduce el cinismo y la desconfianza. En consecuencia, la organización puede operar de manera más fluida y eficiente, ya que la base de sus interacciones es la integridad mutua.

**1.5. Comparte riesgos con el equipo.** Según Tyssen, Wald y Heidenreich (2014), un líder transformacional no delega los riesgos de forma unilateral, sino que los asume junto a su equipo. En lugar de asignar las tareas más peligrosas o inciertas a los demás, el líder se coloca en la misma línea de riesgo. Este comportamiento no solo demuestra solidaridad, sino que también empodera al grupo al hacerlos sentir que están en esto juntos.

Esta acción es una prueba de consistencia para el liderazgo. Al compartir los riesgos, el líder demuestra que confía tanto en su equipo como en el proyecto. Esto quizá se elimina la percepción de que el líder está simplemente dando órdenes desde una posición segura. En cambio, se convierte en un compañero de equipo que está dispuesto a enfrentar las consecuencias, sean positivas o negativas. Este nivel de

compromiso mutuo fortalece los lazos de lealtad y confianza, alentando al equipo a ser más innovador y a no temer al fracaso, ya que saben que el líder está con ellos en las buenas y en las malas.

En conjunto, la influencia idealizada configura al líder como un referente ético y emocional, capaz de movilizar voluntades a través del ejemplo. Su presencia inspira respeto, confianza y compromiso, elementos esenciales para transformar la cultura organizacional en contextos educativos.

**2.- Motivación Inspiradora.** La motivación inspiradora, la segunda dimensión del liderazgo transformacional, se refiere a la capacidad del líder para energizar, entusiasmar y guiar a sus seguidores hacia un objetivo compartido. Esta dimensión va más allá de la recompensa transaccional y se centra en el poder de la inspiración y el propósito.

Aportes como los realizados por Kotter (1996), en el libro: *En Liderando el cambio*, Kotter enfatiza que "la motivación inspiradora surge de una visión compartida y de la conexión emocional que el líder establece con su equipo" (p. 56). La capacidad de generar entusiasmo es clave para superar la resistencia al cambio y lograr que los seguidores se involucren activamente en el proceso.

Los líderes que promueven una motivación inspiradora en los contextos organizacionales, puede energizar a los miembros en los proyectos de mejora de la calidad. Esto sucede porque al transmitir y reforzar la pasión por la excelencia, el líder no solo les pide que hagan más, sino que los invita a ser parte de algo significativo, elevando su compromiso y su sentido de pertenencia a las organizaciones. Esto es fundamental para que los cambios sean sostenibles y no se perciban como una imposición. A continuación, se definen los indicadores que concreta este principio en la práctica organizacional.

**2.1. Transmite una visión clara y atractiva.** Según Bass y Riggio (2006), una de las funciones clave del liderazgo transformacional es la de articular una visión del

futuro que sea convincente y atractiva. Esta visión debe ser tan clara que logre alinear los esfuerzos individuales de los miembros del equipo hacia un objetivo común y colectivo. Esta claridad estratégica es crucial porque dota de un sentido de propósito y significado a las acciones de cada persona.

Esta visión no es solo una idea que sirve para ser contemplada, es también una herramienta para la acción. Al hacerla atractiva y comprensible, el líder además de informar sus ideas, persuade a su equipo para que la adopte como propia. Esto genera un compromiso intrínseco que va más allá del simple cumplimiento de tareas. En un contexto educativo, esta visión puede ser la de formar estudiantes íntegros o innovar en la pedagogía, lo que dota de un propósito más profundo al trabajo diario de los educadores.

**2.2. Transmite altas expectativas.** Para Masi y Cooke (2000) el establecimiento de expectativas elevadas por parte del líder es un factor fundamental para estimular el alto rendimiento de los seguidores. Cuando el líder demuestra que cree en su equipo al exigir excelencia, los miembros se sienten valorados y desafiados a alcanzar su máximo potencial. Así, la excelencia deja de ser una carga y se convierte en una meta compartida, lo que motiva a la acción.

Este enfoque valora la creencia del líder en las capacidades de su equipo. Al no conformarse con la mediocridad, el líder inspirador eleva el estándar, lo que empuja a los miembros a superar sus propios límites. Este fenómeno, según los autores, ha sido asociado con el mito del “Efecto Pigmalión”, muestra que las expectativas positivas de un líder pueden influir directamente en el desempeño de los demás. En la educación, esto se traduce en profesores que, al esperar lo mejor de sus estudiantes, logran que estos se superen académicamente y personalmente.

**2.3. Utiliza símbolos y metáforas para inspirar.** Entre Avolio, Walumbwa y Weber (2009) se resaltan el consenso sobre que, el uso estratégico de metáforas y

símbolos es una herramienta del líder para conectar emocionalmente con sus seguidores. Estos recursos permiten simplificar y comunicar conceptos abstractos de manera más accesible. Además, ayudan a fortalecer la identidad institucional y a crear un sentido de pertenencia compartido.

Este planteamiento sugiere que el poder del lenguaje figurado en el liderazgo tiene efectos positivos en los miembros de la organización. Un símbolo o una metáfora pueden encapsular ideas complejas y valores organizacionales de una manera que las simples palabras no pueden. Por ejemplo, hablar de "ser los arquitectos del futuro" en una institución educativa es más inspirador que decir "nuestro objetivo es enseñar". Esta forma de comunicación va más allá de lo racional para impactar lo emocional, creando una resonancia que une a los miembros del grupo en torno a una causa común.

**2.4. Genera entusiasmo por los objetivos.** En relación con este aspecto, Bass (1990) explica que el entusiasmo del líder es un factor contagioso. Al mostrar una genuina pasión y energía por los objetivos, el líder logra movilizar el entusiasmo emocional del grupo, lo cual crea un clima de compromiso y dinamismo. El líder no solo establece las metas, sino que las impregna de una emoción que el equipo siente y replica.

Esta idea enfatiza que el liderazgo es tanto un arte como una ciencia. No se trata solo de la lógica y la estrategia, sino también de la energía que se transmite. Un líder apasionado es capaz de encender la chispa en los demás, convirtiendo la tarea más ardua en un desafío emocionante. Este entusiasmo compartido mejora el ambiente de trabajo y aumenta la motivación intrínseca, ya que el equipo no trabaja solo por los resultados, sino por la emoción y el sentido de logro que el proceso les brinda.

**2.5. Fomenta el espíritu de equipo y la colaboración.** De acuerdo con Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam (1996) los líderes inspiradores tienen la habilidad de

promover la cohesión grupal. Lo logran al estimular la cooperación y el sentido de pertenencia entre los miembros. Esta sinergia es fundamental, especialmente en entornos educativos, para sostener procesos de mejora continua.

Este planteamiento fundamenta la importancia de la comunidad en el éxito colectivo. Un líder inspirador no solo se enfoca en los resultados, sino en las relaciones que se forjan para alcanzarlos. Al crear un ambiente donde la colaboración es valorada, se fomenta la confianza mutua y se derriban las barreras entre los miembros. Esto permite que el grupo, como un todo, sea más que la suma de sus partes, haciendo que la mejora continua sea un proceso orgánico y sostenible que se nutre del apoyo y la fuerza del equipo.

En líneas generales, la motivación inspiradora, como principio del liderazgo transformacional, sintetiza la capacidad del líder para conectar con su equipo en un nivel profundo y significativo. Esto se logra a través de la articulación de una visión clara que dota de propósito, la transmisión de altas expectativas que impulsan la excelencia, el uso de símbolos que tocan las emociones, el contagio de entusiasmo que energiza la acción y el fomento de la colaboración que construye una comunidad unida. En conjunto, estos elementos transforman al líder de un simple gestor a una figura que moviliza las aspiraciones y el potencial de su equipo, creando un entorno de compromiso y crecimiento mutuo.

**3. Estimulación Intelectual.** La estimulación intelectual, como dimensión clave en el perfil de los líderes organizacionales, actúa como un catalizador del pensamiento crítico y la creatividad. Estos líderes no solo impulsan el análisis profundo y la resolución innovadora de problemas, sino que también provocan una ruptura con la inercia del pensamiento convencional. Al alentar a sus equipos a cuestionar el statu quo, generan entornos donde las ideas se transforman, las perspectivas se amplían y el aprendizaje se vuelve significativo. Su influencia no impone respuestas, sino que acelera procesos mentales que conducen a soluciones originales y sostenibles.

La reflexión anterior se sostiene de acuerdo a lo expuesto por Schein (1992), en su obra sobre "Cultura organizacional y liderazgo," considera que los líderes "deben fomentar una cultura donde se valore la innovación y se aliente a los miembros a pensar por sí mismos" (p. 78). Para el autor, el líder debe desafiar las viejas formas de pensar y abrir el camino para la experimentación y el aprendizaje continuo.

En un contexto como el que aborda esta investigación, la estimulación intelectual es esencial para la innovación y la mejora continua. Un líder en esta área de investigación asumida donde se promueve la formación de líderes, como los son los docentes, los impulsa a explorar nuevas metodologías de enseñanza, a investigar y a proponer soluciones a los desafíos de la educación. En tanto, su importancia radica en que, no solo mejora la calidad de la formación que se imparte, sino que también convierte a la institución en un motor de cambio y desarrollo. En lo consiguiente, se describen algunos indicadores de esta dimensión que le proporcionan una mejor visualización.

**3.1. Anima a cuestionar el statu quo.** Según Bass (1990), el líder transformacional desafía las suposiciones y creencias establecidas. Este acto de cuestionar el "statu quo" fomenta una cultura de pensamiento crítico que es fundamental para la renovación pedagógica y la innovación institucional. El líder no acepta las cosas como son, sino que invita a su equipo a pensar de manera diferente para encontrar mejores soluciones.

Este planteamiento es decisivo porque rompe con la tradición de "siempre se ha hecho así". Un líder que fomenta esta mentalidad permite a su organización salir de la inercia y la complacencia. Al valorar las preguntas y las dudas, el líder crea un entorno seguro para la experimentación y el aprendizaje. En el ámbito educativo, esto puede llevar a la adopción de nuevas metodologías de enseñanza o a la reevaluación de los planes de estudio.

**3.2. Promueve el pensamiento crítico y la creatividad.** En los actuales momentos, se presenta como desafío en las organizaciones, el aumentar el valor del talento humano. Dvir y otros, (2002) afirman que la estimulación intelectual anima a los seguidores a explorar nuevas ideas y enfoques. Este proceso fortalece su capacidad para resolver problemas complejos en un entorno educativo que está en constante cambio. El líder transformacional no solo da soluciones, sino que enseña a su equipo a encontrar sus propias respuestas.

Es muy importante resaltar que esta visión y deja claro que el líder no es una fuente de respuestas, sino un catalizador para el pensamiento. Al promover la creatividad y el pensamiento crítico, el líder prepara a su equipo para enfrentar retos inesperados. En un mundo que evoluciona rápidamente, la capacidad de innovar y de pensar fuera de la caja es más valiosa que el simple conocimiento acumulado.

**3.3. Alienta la innovación en la resolución de problemas.** El alentar al trabajo productivo, constituye una función más para el trabajo de transformación organizacional. Amitay y otros, (2005), sostienen que el líder transformacional fomenta la experimentación como una vía para encontrar soluciones originales a los problemas. Esta mentalidad de apertura al error y al aprendizaje es un pilar vital para la mejora continua de la calidad educativa. El líder enseña que cada error es una oportunidad para aprender y crecer.

Esta idea rompe con la cultura del miedo al fracaso. Al alentar la experimentación, el líder crea un entorno donde el riesgo es aceptado como parte del proceso de innovación. En lugar de castigar los errores, el líder los utiliza como lecciones para guiar el siguiente intento. Esto es crucial en la educación, donde la búsqueda de métodos más eficaces para enseñar y aprender requiere un compromiso constante con la innovación.

**3.4. Estimula la experimentación y el aprendizaje continuo.** Cha y otros,

(2015) explican que los líderes que promueven la curiosidad intelectual y la reflexión crítica generan entornos de aprendizaje permanente. En estos entornos, el conocimiento se construye de forma colaborativa. El líder fomenta un deseo intrínseco de aprender y mejorar.

Lo expuesto, confirma que el aprendizaje no es solo un evento puntual, sino un proceso constante y social. Al estimular la curiosidad, el líder crea un ambiente donde el conocimiento no es estático, sino que se comparte y se desarrolla entre todos. En el sector educativo, esto es especialmente importante, ya que el aprendizaje colaborativo no solo mejora las habilidades del equipo, sino que también sirve de modelo para los propios estudiantes.

**3.5. Fomenta la autonomía en la toma de decisiones.** Generar participación parece no bastar para potenciar el talento humano. Bass y Avolio (1994) indican que la estimulación intelectual empodera a los seguidores al alentarlos a tomar decisiones informadas y responsables. Esta autonomía es trascendente para el desarrollo de un liderazgo distribuido en las instituciones educativas. El líder transformacional confía en que su equipo tiene las habilidades para tomar buenas decisiones.

Este planteamiento destaca un cambio de paradigma en la estructura de poder. En lugar de que todas las decisiones provengan de la cima, el líder distribuye la autoridad. Al capacitar a los miembros del equipo para que tomen decisiones por sí mismos, el líder no solo los hace más responsables, sino que también aumenta la eficiencia y la capacidad de respuesta de la organización. Un líder que delega y confía en su equipo es capaz de crear un ecosistema donde el liderazgo florece en todos los niveles.

La estimulación intelectual, como componente esencial del liderazgo transformacional, es la dimensión que impulsa la innovación a través del pensamiento. Al animar a cuestionar el statu quo, promover la creatividad y alentar la

experimentación, el líder transforma a su equipo en un motor de aprendizaje continuo. Este proceso se culmina con el fomento de la autonomía en la toma de decisiones, lo que empodera a cada miembro y distribuye la capacidad de liderazgo por toda la organización. En esencia, la estimulación intelectual es el catalizador que permite a una institución no solo adaptarse, sino florecer en un mundo en constante cambio.

**4. Consideración Individualizada.** La consideración individualizada es la última de las dimensiones del modelo de Bass y Avolio, y se centra en la atención que el líder presta a las necesidades y al desarrollo personal de cada miembro del equipo. El líder actúa como un mentor o *coach*, brindando apoyo y retroalimentación personalizada.

Aporta Goleman (1995), en su obra "En Inteligencia Emocional", que un líder "debe ser capaz de reconocer las contribuciones individuales y de delegar tareas que desafíen a cada persona" (p. 182). En este caso, para el autor, La empatía es fundamental para esta dimensión, ya que permite al líder comprender las motivaciones y las necesidades de cada miembro del equipo, brindándoles el apoyo necesario para su crecimiento.

Para las organizaciones, la consideración individualizada representa un complemento esencial del liderazgo transformacional para construir una fuerza laboral comprometida y motivada. En un contexto como el de la educación universitaria, es muy factible que se presenten líderes con consciencia crítica y con visión de transformación que actúe como mentor para atender las necesidades personales de los miembros de la organización y base para fortalecer mejoras en la calidad del trabajo. Esta atención personalizada asegura que cada miembro de la comunidad se sienta valorado y apoyado en su desarrollo. De lo expuesto, se presentan algunos indicadores que están relacionados con esta dimensión.

**4.1. Presta atención a las necesidades de cada miembro.** Es característico de un líder transformacional el cuidado y consideración que presta a cada miembro de la

organización, dando un toque particular a su trabajo gerencial. De acuerdo a Bass (1997), un líder transformacional se caracteriza por reconocer y atender las diferencias individuales entre los miembros de su equipo. Este enfoque implica adaptar el apoyo a las necesidades específicas de cada colaborador, lo que fortalece tanto el vínculo interpersonal como el desarrollo profesional de la persona.

Este sentido marca el liderazgo hacia un estilo gerencial de "talla única". Al prestar atención a las particularidades de cada individuo, el líder demuestra que valora a las personas por lo que son y no solo por la función que cumplen. Esta personalización genera un rumbo de aprecio y pertenencia, lo cual es fundamental para el compromiso y la lealtad a largo plazo. Un líder que conoce a su equipo en un nivel personal es más eficaz y crea un entorno de apoyo mutuo.

**4.2. Actúa como mentor o coach.** El trabajo de atención al potencial humano, de conciencia y visión, es fundamental para construir el necesario empoderamiento de cada miembro de una comunidad que trabaja para un bien social. Para lograr este propósito de sentido común, Avolio y Bass (2004) afirman que una de las funciones clave del líder es la de actuar como un mentor o coach. En este rol, el líder guía a sus seguidores para que descubran su propio potencial y superen desafíos tanto personales como profesionales. El líder no solo enseña, sino que faculta a otros para que piensen y crezcan como individuos en un entorno social.

Lo planteado es esencial porque transforma la relación de supervisión en una relación de desarrollo. El líder deja de ser un simple jefe para convertirse en un guía que invierte en el crecimiento de su gente. Al ayudar a los colaboradores a identificar sus fortalezas y a trabajar en sus debilidades, el líder no solo mejora el rendimiento del equipo, sino que también contribuye al desarrollo de futuros líderes.

**4.3. Reconoce las contribuciones individuales.** En atención al reconocimiento de los aportes particulares de los miembros de la organización, Judge y Bono (2000) destacan que el reconocimiento personalizado es una poderosa herramienta para el

líder. Este acto refuerza la autoestima y el compromiso de los colaboradores, sentando las bases de una cultura de valoración y respeto mutuo. Reconocer los logros de manera específica y sincera tiene un impacto significativo.

Esta perspectiva muestra que el reconocimiento es mucho más que un simple "buen trabajo". Al ser personalizado, demuestra que el líder ha prestado atención al esfuerzo y al resultado individual, lo que hace que el reconocimiento sea más significativo. Esta práctica crea un ciclo positivo de motivación, donde los miembros del equipo se sienten valorados y, por lo tanto, están más dispuestos a esforzarse y a contribuir a los objetivos del grupo.

**4.4. Delega tareas desafiantes para el desarrollo.** Como refuerzos al trabajo Podsakoff y otros, (1996), consideran que un líder que muestra consideración individualizada delega tareas desafiantes de manera estratégica. Esta delegación no es solo para liberar tiempo, sino para ofrecer oportunidades de crecimiento que estimulan el aprendizaje y la superación personal. El líder confía en su equipo lo suficiente como para darles responsabilidades significativas.

Este sentido al esfuerzo para una mejor preparación y desarrollo profesional garantiza mayor productividad y beneficio. Al dar a los miembros del equipo la oportunidad de enfrentar nuevos retos, el líder les permite salir de su zona de confort y adquirir nuevas habilidades. Esto demuestra confianza y empoderamiento. La delegación estratégica convierte a las tareas en vehículos para el aprendizaje, lo que beneficia tanto al individuo como a la organización en su conjunto.

**4.5. Mantiene una comunicación abierta y empática.** Para acentuar las relaciones entre los seguidores, Barling, Weber y Kelloway (1996) afirman que la empatía y la escucha activa son pilares de la consideración individualizada. Una comunicación que se basa en estos principios facilita el establecimiento de relaciones de confianza y apoyo emocional dentro del equipo. El líder no solo habla, sino que

escucha y entiende.

Desde esta perspectiva, se resalta el lado humano del liderazgo. La capacidad de entender las emociones y preocupaciones de los demás es fundamental para construir un entorno de trabajo saludable y productivo. Una comunicación empática no solo previene malentendidos, sino que también hace que los miembros del equipo se sientan seguros y respaldados, lo que les permite ser más abiertos y honestos.

En síntesis, la consideración individualizada, como uno de los principios del liderazgo transformacional, sintetiza la capacidad del líder para reconocer y nutrir el potencial único de cada miembro de su equipo. Esto se logra al adaptar el apoyo a las necesidades específicas, actuar como mentor para guiar el crecimiento, reconocer las contribuciones de forma personalizada, delegar tareas que fomenten el desarrollo y mantener una comunicación abierta y empática. Como esencia, esta dimensión transforma la dinámica de grupo en un ecosistema de apoyo mutuo y crecimiento continuo, donde cada individuo se siente valorado y empoderado para alcanzar su máximo potencial.

### ***Gestión de la Calidad Educativa***

***Calidad Educativa.*** La gestión de la calidad educativa se entiende como el conjunto de procesos sistemáticos que una organización implementa para asegurar la excelencia en sus servicios. En el ámbito académico, esto se traduce en la mejora continua de los procesos pedagógicos, que son el corazón de la institución.

***Calidad de los Procesos Pedagógicos.*** La calidad puede estar enfocado en la eficacia, ya sea cumpliendo objetivos o metas previamente establecidos. Esta forma de entender la calidad está alineada con lo expuesto por Crosby, (1979), en su obra "Quality Is Free". Este estudioso define la calidad como "el cumplimiento de los requisitos" (p. 15). En el ámbito educativo, esto implica que los procesos pedagógicos deben estar alineados con los objetivos y las expectativas de la comunidad. Para Crosby, la prevención es la clave para la calidad, lo que implica una actualización constante. En lo educativo, esto implica una revisión curricular permanente para

anticipar las necesidades de los estudiantes.

Lo señalado anteriormente es respaldado por Deming, (1986), en su libro "Outofthe Crisis" este autor hace énfasis en la importancia de la mejora continua en los procesos. Deming argumenta que "la calidad no es un resultado, sino un proceso" (p. 23). Para él, la evaluación no solo sirve para medir, sino para identificar oportunidades de mejora.

En referencia al trabajo asumidos por las instituciones educativas, la calidad de los procesos pedagógicos es el motor de la calidad educativa. En función a propósitos, en organizaciones universitarias como el Instituto Pedagógico, la gestión debe de estar enfocada en la actualización curricular y en la mejora de las metodologías de enseñanza que aseguren a los egresados una preparación acorde a los desafíos del mercado laboral.

**Calidad de los Resultados de Aprendizaje.** Esta dimensión se enfoca en los resultados tangibles del proceso educativo. La calidad puede ser medida por el rendimiento académico y el desarrollo de habilidades que los estudiantes adquieren. De acuerdo a los aportes Robinson, (2009), la educación debe ir más allá de los conocimientos académicos y enfocarse en el desarrollo de habilidades blandas como el pensamiento crítico y la creatividad. Para él, los resultados de aprendizaje deben ser holísticos y capacitar a los estudiantes para el mundo real.

En este mismo sentido sobre la calidad de los resultados, autores como Wagner, (2008), en "The Global Achievement Gap" identifica siete habilidades de supervivencia para el siglo XXI, incluyendo en estas habilidades, el pensamiento crítico y la resolución de problemas. En cuanto a la finalidad de la educación, el autor piensa que el verdadero resultado de la educación debe estar en la capacidad de los estudiantes para "aplicar el conocimiento en situaciones nuevas" (p. 25).

Como fin, la calidad de los resultados de aprendizaje es la prueba determinante

de la efectividad de la gestión educativa. Un líder encargado de una institución universitaria como las pedagógicas, que se enfoca en esta dimensión de asegurar que los egresados no solo tengan conocimientos, sino también las habilidades necesarias para ser docentes competentes y líderes en sus propias aulas, permite elevar el prestigio de la institución.

**Calidad del Clima Organizacional.** La calidad del clima organizacional en una organización humana, esta referida a las condiciones de trabajo y a la percepción que los miembros de la comunidad tienen sobre su institución. Un clima positivo es un factor determinante para que las personas que trabajan por los mismos logren el éxito esperado.

Entre los elementos que condicionan los ambientes laborales, se puede citar el trabajo de Herzberg (1959): En "The Motivation to Work", Herzberg distingue entre factores de higiene y factores de motivación. En este caso, el clima organizacional lo constituirían un complejo grupo de factores; los primeros, denominados factores de higiene que, aunque no genera satisfacción, puede provocar insatisfacción si son deficiente o ausentes: sueldos, bonificación, herramientas de trabajo, luz, etc. Por otra parte, los factores de motivación o satisfacción como: el reconocimiento, conocimientos y el logro, serían los complementos de estas condiciones del ambiente o clima organizacional, los cuales serían los que realmente impulsan (motivan) a las personas, mejorando o creando la percepción del clima organizacional e impulsando al logro de metas como también, a enfrentar retos o desafíos, además, por supuesto, de generar un clima de relaciones efectivas y afectivas donde se siente el respeto, apoyo y libre participación.

En relación a estos último planteado, Lewin, (1951), expone que la participación activa de los miembros del equipo es importante en la toma de decisiones, creando así, un fortalecido ambiente colaborativo y democrático. Para Lewin, la participación es un motor para el cambio y para que los miembros se apropien de los objetivos.

En consecuencia, un clima organizacional saludable fomenta la confianza, la colaboración y la comunicación efectiva entre todos los miembros de una institución. Como efectos, un líder que promueve un ambiente de respeto y apoyo reduce el estrés laboral y aumenta el compromiso de los miembros con la gerencia, lo cual es fundamental para el logro de los objetivos de calidad.

**Satisfacción de la Comunidad Educativa.** Si en realidad existe un indicador determinante de la calidad, este se encuentra en la satisfacción de quienes reciben el servicio. Al igual que la necesidad o demanda de productos y servicios son la razón de la existencia en organizaciones que trabajan para satisfacer esas necesidades. Se puede afirmar también, que la satisfacción es la razón de la permanencia de dichas organizaciones. En otras palabras, una organización o institución que no oferta un producto o servicio óptimo, que satisfaga las necesidades del demandante, tiende a desaparecer o a perder mercado: en últimas instancias, busca reducir los costos bajando la calidad para mantener la demanda de aquellos que no pueden optar por otras mejores opciones.

Al respecto, Kotler, (1991), en “Marketing Management, define la satisfacción del cliente como la diferencia entre la percepción de los resultados de un servicio y las expectativas. En tal sentido, a decir de Kotler, la satisfacción de la comunidad educativa que sería el resultado de un servicio o producto en relación a la superación de las expectativas en términos de desarrollo profesional, oportunidades de crecimiento y reputación institucional.

En correspondencia a lo expuesto por Kotler, en la obra, “En Competitive Advantage”, Porter (1985), considera que las organizaciones deben crear un valor único para sus clientes. En el ámbito educativo, este valor único se relaciona con la reputación y el reconocimiento de la institución, lo que atrae a estudiantes y docentes de alta calidad y refuerza la lealtad de la comunidad.

En síntesis, la satisfacción de la comunidad educativa es un reflejo de la

efectividad del liderazgo y de la gestión de la calidad. Un líder transformacional en el Instituto Pedagógico que se enfoca en esta dimensión, asegura que la institución no solo cumpla con los estándares, sino que también sea percibida como un lugar de excelencia, lo que fortalece su posición y su influencia en la sociedad.

### **Bases Legales**

La presente investigación, centrada en el liderazgo transformacional como eje estratégico para la gestión de calidad en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto, Estado Lara, se sustenta en un conjunto de disposiciones legales que definen el deber ser de la educación superior en Venezuela. Este marco normativo no solo legitima el estudio, sino que orienta la acción directiva hacia la construcción de entornos educativos más inclusivos, participativos y eficaces.

El liderazgo transformacional, entendido como una práctica que promueve la innovación, la motivación intelectual y el compromiso ético, encuentra respaldo en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), que consagra el derecho a una educación integral, de calidad y orientada al desarrollo pleno de la personalidad (Artículos 102, 103 y 104). Asimismo, la Ley Orgánica de Educación (2009) establece principios de corresponsabilidad, participación democrática y mejora continua que se alinean con los indicadores de calidad organizacional y pedagógica abordados en este estudio.

La investigación también se apoya en la Ley Orgánica para la Protección del Niño, Niña y Adolescente (LOPNA), que exige ambientes educativos seguros y estimulantes, y en la Ley de Universidades, que define como fines institucionales el cultivo del conocimiento, la formación integral y el compromiso con el desarrollo nacional. Estos instrumentos jurídicos refuerzan la necesidad de un liderazgo que articule la autonomía institucional con la responsabilidad social. Complementariamente, el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, el Código de Ética del Educador, y los compromisos internacionales suscritos por Venezuela -como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030- consolidan una visión de

la gestión educativa como proceso transformador, ético y centrado en el desarrollo humano.

En consecuencia, se presentan el análisis los correspondientes artículos más relevantes de cada uno de estos instrumentos legales, vinculándolos directamente con los indicadores del estudio. El objetivo es evidenciar cómo el marco jurídico venezolano respalda y exige un liderazgo transformacional comprometido con la calidad educativa, la equidad institucional y la formación de ciudadanos críticos y participativos.

***Constitución Bolivariana de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV 1999).***

Artículo 102: Declara que “la educación es un derecho humano y un deber social fundamental”, y que debe estar orientada al desarrollo pleno de la personalidad y a la formación de ciudadanos capaces de participar activamente en la transformación social. Este artículo respalda el enfoque transformacional del liderazgo como agente de cambio institucional.

Artículo 103: Establece que “toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades”. Aquí se vincula directamente con los indicadores de calidad del clima educativo y organizacional.

Artículo 104: Reconoce la función del docente como “trabajador de la educación”, y exige su formación continua, lo que se relaciona con la estimulación intelectual y el desarrollo profesional como dimensiones del liderazgo transformacional.

***Ley Orgánica de Educación (LOE, Gaceta Oficial N.º 5929 Extraordinaria, 2009).***

Artículo 6: Define la educación como proceso integral, permanente y participativo, lo que se alinea con la visión transformacional del liderazgo que promueve el compromiso colectivo.

Artículo 15: Establece que la gestión educativa debe ser democrática, participativa, corresponsable y eficiente, lo que coincide con los indicadores de calidad

del clima organizacional.

Artículo 33: Señala que las instituciones de educación superior deben garantizar la calidad de los procesos pedagógicos, mediante la planificación, evaluación y mejora continua.

***Ley Orgánica para la Protección del Niño, Niña y Adolescente (LOPNA, Gaceta Oficial N.º 5.266 Extraordinaria, 2000).***

Artículo 53: Reconoce el derecho de los niños y adolescentes a una educación de calidad, lo que implica que los docentes y directivos deben ejercer un liderazgo que garantice ambientes educativos seguros, estimulantes y equitativos.

Artículo 56: Establece que las instituciones educativas deben promover el desarrollo integral, lo que se relaciona con la dimensión de estimulación intelectual y el liderazgo orientado al crecimiento personal.

***Ley de Universidades (Gaceta Oficial N.º 1.429 Extraordinaria, 1970).***

Artículo 3: Define como fines de la universidad el cultivo del conocimiento, la formación integral y el compromiso con el desarrollo nacional. Esto se vincula con el liderazgo transformacional como catalizador de innovación y pertinencia social.

Artículo 6: Establece la autonomía universitaria, lo que implica que el liderazgo institucional debe ser capaz de gestionar con responsabilidad, visión estratégica y ética profesional.

Artículo 9: Señala que las universidades deben contribuir al desarrollo científico, humanístico y técnico del país, lo que se relaciona con la estimulación intelectual como indicador clave.

***Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación.***

Artículo 56: Establece que la gestión educativa debe orientarse a la mejora continua, la evaluación participativa y la innovación pedagógica, lo que refuerza los indicadores de calidad de los procesos pedagógicos.

Artículo 72: Define el perfil del directivo como líder pedagógico, con competencias en planificación, evaluación y gestión del talento humano.

***Código de Ética del Educador (Decreto N.º 1011, Gaceta Oficial N.º 5.496, 2000).***

Artículo 4: Establece que el educador debe actuar con vocación de servicio, compromiso social y respeto por la diversidad, lo que se vincula con el liderazgo transformacional como modelo ético y humanista.

Artículo 7: Señala que el docente debe fomentar el pensamiento crítico, la creatividad y la participación, lo que se relaciona con la estimulación intelectual y el clima educativo.

***Instrumentos Internacionales Relevantes.***

-ODS 4 – Agenda 2030 (ONU): Promueve una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y el fomento de oportunidades de aprendizaje permanente. El liderazgo transformacional es clave para alcanzar estos objetivos en instituciones de educación superior; y -UNESCO (2023): En su informe sobre el futuro de la educación, destaca el papel del liderazgo educativo en la transformación institucional y la mejora del clima organizacional.

El liderazgo transformacional en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto, no solo responde a una necesidad institucional, sino que está respaldado por un marco legal que exige calidad, participación, innovación y desarrollo humano. Cada indicador del estudio, desde la estimulación intelectual hasta el clima organizacional, encuentra eco en artículos que definen el deber ser de la educación superior en Venezuela. Esta fundamentación jurídica fortalece la legitimidad del estudio y orienta la acción directiva hacia una gestión educativa transformadora, ética y comprometida con el desarrollo regional y nacional.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El Capítulo III de esta investigación, titulado Marco Metodológico, representa la guía que sustenta el rigor científico del estudio. En este apartado se detallan los procedimientos, las técnicas y los instrumentos que se utilizaron para recabar y analizar la información necesaria para responder a las interrogantes planteadas en la investigación. Su importancia radica en ser una hoja de ruta clara y precisa, permitiendo la validez del estudio y la transparencia en los resultados.

Como afirman Arias (2012) y Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2014), el marco metodológico no es solo una descripción de métodos, sino la justificación del "cómo" se abordó el problema de investigación. Es el eslabón que conecta la teoría (Capítulo I y II) con la realidad de los datos, demostrando la seriedad y el carácter sistemático del proceso investigativo. Este capítulo es la garantía de que los hallazgos no son producto de la casualidad, sino de un diseño planificado y ejecutado con rigor.

La relevancia de lo expuesto por los autores citados está en resaltar la esencia del Marco Metodológico, trascendiendo la mera enumeración de pasos. Arias (2012) y Hernández-Sampieri et al. (2014) concuerdan en que la metodología es el motor del estudio, el cual permite la estructuración de un plan de acción coherente y preciso. Su enfoque va más allá de un simple listado de tareas; lo ven como la justificación epistémica de las decisiones tomadas para investigar.

Lo expuesto, es particularmente importante el estudio, ya que la validez de las conclusiones sobre el liderazgo transformacional y la gestión de la calidad educativa

depende directamente de la precisión de los instrumentos de medición, la confiabilidad de la muestra y la pertinencia del diseño de la investigación. En esencia, la metodología es la garantía de que las conclusiones obtenidas no son subjetivas, sino que se basan en una recolección y análisis de datos sistemático y replicable, proporcionando así solidez y credibilidad a toda la investigación.

### **La Naturaleza de la Investigación**

La naturaleza de la investigación, en este caso de campo de carácter descriptivo, se centra en el estudio directo de la realidad, permitiendo la recolección de datos en su contexto natural. Como afirman Arias (2012) y Sabino (2014), este tipo de estudio busca describir las características, propiedades y comportamientos de un fenómeno sin manipular variables. El propósito es retratar de forma fiel y sistemática una situación, grupo o fenómeno tal como se presenta, para luego analizarlos e interpretarlos. Por ello, la investigación de campo es fundamental para obtener información de primera mano sobre el liderazgo transformacional y la gestión de la calidad educativa en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto, ya que permite documentar las prácticas y percepciones de los actores involucrados directamente en el ambiente de estudio. Este enfoque nos facilita conocer la realidad sin distorsiones, lo que es esencial para la validez de los resultados.

La importancia de los planteamientos de Arias (2012) y Sabino (2014) se centra en la necesidad de observar los fenómenos en su ambiente, lo cual es esencial para comprender el objeto de estudio en toda su complejidad. Esta perspectiva sirve de guía para que la investigación no se limite a una mera descripción teórica, sino que se enriquezca con la realidad tangible.

Al aplicar este enfoque de campo y descriptivo, se busca responder a las preguntas de investigación a través de la observación de las prácticas de los líderes y la percepción de los docentes y estudiantes. Esta aproximación metodológica garantiza que los hallazgos sean pertinentes al contexto real y que las conclusiones sean válidas para la situación específica del Instituto Pedagógico. En este sentido, la naturaleza de

la investigación es la brújula que orienta la recolección de datos y la interpretación de los resultados, asegurando su credibilidad y relevancia.

En cuanto al enfoque epistémico, la investigación se fundamenta en el paradigma cuantitativo, marco epistemológico que sustenta esta investigación, caracterizándose por la medición precisa y objetiva de fenómenos. Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2014) lo definen como un enfoque que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico. Por su parte, Cohen, Manion y Morrison (2011) describen este paradigma como aquel que busca establecer relaciones causales o asociativas entre variables, mediante la aplicación de instrumentos estandarizados que permiten generalizar los resultados a una población mayor. Este enfoque se distingue por su objetividad, el uso de la lógica deductiva y el control riguroso de las variables para evitar sesgos, lo que lo hace idóneo para estudios que buscan medir la influencia del liderazgo transformacional en la gestión de la calidad educativa.

Lo significativo de los planteamientos de estos autores se evidencia en la forma en que el paradigma cuantitativo proporciona el sustento científico para la investigación. Hernández-Sampieri y otros, (2014) y Cohen y otros, (2011) plantean un camino claro para la investigación al expresar la necesidad de un diseño estructurado que lleve a la medición de variables de la forma más efectivas. En este sentido, la aplicación de encuestas permite recopilar datos numéricos que serán analizados estadísticamente para visualizar el comportamiento de las variables.

Esta rigurosidad metodológica garantiza que los hallazgos sean confiables y que las conclusiones sobre el liderazgo transformacional en la gestión de la calidad educativa no sean simples suposiciones, sino que estén respaldadas por evidencias numéricas sólidas. En esencia, este paradigma proporciona una base firme que permite transformar las observaciones de la realidad en datos medibles y analizables, otorgando validez y legitimidad a los resultados del estudio.

## **Diseño de la Investigación**

Con relación al diseño de la investigación, este se entiende como la estrategia general que adopta el investigador para responder a las preguntas de estudio. De acuerdo con el Manual de Tesis de Grado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2011), el diseño es la "puesta en práctica de los métodos, técnicas y procedimientos utilizados para llevar a cabo la investigación". Dicho de otra manera, es el plan o la estructura que establece los pasos a seguir para recolectar, analizar e interpretar los datos de manera sistemática y coherente. El manual enfatiza que esta etapa es la que garantiza la validez interna y externa del estudio, ya que especifica la naturaleza de la investigación, el paradigma epistemológico y las técnicas de recolección de información.

El valor de lo expuesto en el manual de la UPEL, está en otorgar al diseño de investigación un rol central, al considerarlo no como un simple paso, sino como la arquitectura metodológica que asegura la calidad y el rigor científico del trabajo. Al describir el diseño como la "puesta en práctica", el manual subraya la conexión intrínseca entre la teoría y la acción investigativa. Esto ayuda al estudio sobre el liderazgo transformacional y la gestión de la calidad educativa, porque el diseño dicta cómo se recolectarán los datos, como también valida la pertinencia de las técnicas seleccionadas. En este sentido, el manual sirve de guía al investigador para estructurar un plan que sea coherente con los objetivos con los resultados confiables y válidos.

Por su parte, Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2014) definen el diseño de investigación como el plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. Estos autores lo clasifican en diseños experimentales y no experimentales. Para ellos, el diseño es el esqueleto de la investigación que permite al investigador responder a las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos del estudio de manera precisa y controlada. A diferencia del manual de la UPEL que se enfoca en la práctica, Hernández-Sampieri et al. lo ven como un plano conceptual que sirve de base para la posterior ejecución de la investigación.

La visión de los autores referidos, es de relevancia, ya que su enfoque en el diseño como una "estrategia" resalta la importancia de la planificación antes de la acción. Este planteamiento es fundamental para la investigación, porque invita a seleccionar la estrategia más apropiada para abordar el estudio del liderazgo transformacional sin manipular las variables. Cabe acotar que, la clasificación de los diseños permite justificar la elección de un diseño no experimental, lo que es coherente con la naturaleza de campo del estudio. Esta perspectiva sirve para entender que el diseño no es una mera formalidad, sino una decisión estratégica que orienta el proceso completo de la investigación, desde la selección de la muestra hasta el análisis de los datos.

En consecuencia, a lo señalado, el diseño de investigación asumido para este estudio es no experimental transversal, lo que implica que la recolección de datos se realizará en un único momento. En cuanto al objetivo general, la investigación busca analizar e interpretar las variables de estudio, por lo que no se manipularán intencionalmente. En este sentido, los sujetos del estudio, que son el personal docente, administrativo y de servicio del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, serán seleccionados de manera intencional. Este tipo de selección es la más adecuada, ya que permite elegir a los sujetos con base en características específicas relevantes para la investigación, garantizando que la muestra sea representativa del contexto a estudiar.

Este enfoque asumido es respaldado por Arias (2012), quien justifica que la investigación no experimental es la más apropiada para los estudios de campo, ya que su propósito es observar y describir fenómenos tal como ocurren en su entorno natural, sin alterar las variables. Para él, el diseño de investigación no experimental es un tipo de investigación donde las variables independientes no se manipulan intencionalmente. Al mismo tiempo, la selección intencional de la muestra requiere de un perfil específico de los participantes para que los resultados sean significativos y relevantes para el

objeto de estudio.

Se puede decir entonces, que el diseño de investigación se justifica por la necesidad de estudiar el fenómeno del liderazgo transformacional en la gestión de la calidad educativa en su contexto real, sin alterar las condiciones existentes. Al ser una investigación no experimental transversal, se busca documentar la situación actual, lo cual es coherente con el carácter descriptivo de la investigación. Esto permite obtener una “radiografía” del fenómeno en un momento específico, y la selección intencional de la muestra asegura que los datos provengan de los actores directamente involucrados, lo que aumenta la validez de los hallazgos y su pertinencia para los objetivos del estudio.

## **Población y Muestra**

### ***Población***

Según Arias, (2012), la población es un conjunto de elementos o individuos que poseen una característica común y de los que se desea conocer información en un estudio. En el contexto de una investigación de campo como la que nos ocupa, la población está constituida por la totalidad de los sujetos que poseen los atributos necesarios para el estudio. Se ha definido con claridad sus límites, lo que llevó a determinar su tamaño y su ubicación espacial y temporal; de igual forma, se logró seleccionar una muestra representativa en el caso que compete. En este estudio, la población estará conformada por todos los miembros del Instituto Pedagógico de Barquisimeto que cumplen con las características requeridas por los objetivos de la investigación.

Lo expuesto por Arias (2012) en su definición, es clara y aplicable a la naturaleza de esta investigación. Al caracterizar la población como un "conjunto de elementos", invita a delimitar con precisión a quiénes vamos a estudiar. Esto es significativo para el estudio sobre el liderazgo transformacional y la gestión de la calidad educativa, ya que obliga a definir si la población es solo para los docentes, o si se considerará a todo el personal. El autor subraya la importancia de esta delimitación para garantizar la validez

de los hallazgos y su correcta extrapolación, lo que nos permite un abordaje más riguroso.

Por su parte, Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2014) definen la población como el "conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones". Esta definición es más técnica y resalta la necesidad de establecer los criterios de inclusión y exclusión que determinarán quiénes formarán parte del universo de estudio. Su perspectiva se centra en la precisión de las especificaciones, que deben ser lo suficientemente claras para evitar ambigüedades. Para estos autores, una definición correcta de la población es el primer paso para seleccionar una muestra adecuada y para que los resultados puedan ser válidos.

El análisis de la perspectiva de Hernández-Sampieri y otros. (2014) es importante para la investigación porque su enfoque en la "serie de especificaciones" guía en la delimitación precisa de la población. Esto significa que no solo debemos identificar a los miembros del Instituto Pedagógico, sino que debemos establecer criterios claros como las funciones que realizan y el área de trabajo, para garantizar la homogeneidad del grupo a estudiar. En otras palabras, esta rigurosidad conceptual es sustancial para el estudio, ya que los resultados sobre el liderazgo transformacional serán más confiables si la población está claramente definida en función de los objetivos de la investigación.

En función de las características de la investigación, la población estará conformada por todo el personal (docente, administrativo y de servicio) del Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Esta población consiste en un número aproximado de 224 docentes activos, quienes se encuentran laborando en las instalaciones del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, ubicado en las sedes de Avenida Vargas con calle 23, en la ciudad de Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela y de la avenida los horcones con calle 64.

### ***Muestra***

La muestra en una investigación se define como un subconjunto de la población que es representativo de la misma, permitiendo inferir los resultados del estudio al total de la población. Arias (2012) la concibe como un "conjunto representativo y finito extraído de la población accesible", destacando que la clave es que cada elemento de la población tenga una probabilidad conocida de ser seleccionado. Por otro lado, Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2014) señalan que la muestra "es un subgrupo de la población de la cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población", por lo que es base para poder generalizar los datos aportados. Ambos autores coinciden en la necesidad de que la muestra refleje las características de la población, de lo contrario, los resultados no serían fiables ni válidos.

Lo expuestos por Arias (2012) y Hernández-Sampieri y otros (2014) refuerza la importancia de la representatividad de la muestra, un aspecto considerable en los estudios de naturaleza descriptiva de campo y diseño no experimental. Dado que nuestra investigación busca describir un fenómeno en un contexto específico, la muestra que se ha tomado; es reflejo de la población del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, la cual es de 79 docentes activos. No es posible encuestar a todos los miembros de la población, por lo que una muestra bien seleccionada es indispensable. En este caso, el cálculo de la muestra es lo que nos permitirá obtener resultados confiables y válidos.

### **Operacionalización de Variables**

La sistematización de variables en una investigación se refiere a una operacionalización donde se conjugan factores (variables independientes) y sus efectos (variable dependiente) para ser definidos y estructurados en las respectivas dimensiones e indicadores que serán medidos e interpretados durante el estudio. Para Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2014), este sistema operacional es necesario porque permite pasar de los conceptos abstractos a la medición concreta, estableciendo una relación clara entre las variables, interrogantes y los objetivos. En resumen, la operacionalización de las variables es el proceso que transforma un

concepto teórico en hechos observable y medible.

Este proceso operacional, garantiza la validez y fiabilidad del estudio. Al operacionalizar las variables, se evitan ambigüedades y se establece un marco claro para la recolección de datos, lo cual es esencial en la investigación sobre el liderazgo transformacional y la gestión de la calidad educativa. Sin una adecuada operacionalización, sería imposible medir de forma objetiva las percepciones sobre el liderazgo. Además, la claridad en las variables permite que el estudio sea replicable, ya que cualquier otro investigador podría seguir los mismos pasos para medir los mismos conceptos. Por lo tanto, el sistema de variables y su correcta operacionalización son la base metodológica que le da rigor científico a toda la investigación.

En el estudio sobre el liderazgo transformacional en la gestión de la calidad educativa, la variable de estudio principal es el Liderazgo Transformacional. Esta variable fue definida conceptualmente como la "capacidad para motivar a seguidores mediante la transmisión de una visión compartida". Para su operacionalización, se desglosó en cuatro dimensiones principales, según los postulados de Bass y Avolio (Ob. Cit): *Influencia Idealizada*, *Motivación Inspiradora*, *Estimulación Intelectual* y *Consideración Individualizada*.

Cada una de estas dimensiones fue desagregada en indicadores específicos y medibles que permitieron la creación de los ítems del instrumento de recolección de datos. Por ejemplo, la dimensión de Influencia Idealizada se operacionalizó a través de indicadores como "modelo a seguir", "respeto y admiración", "inspira confianza en el futuro", "altos estándares éticos" y "comparte riesgos con el equipo". De manera similar, la dimensión de Motivación Inspiradora fue operacionalizada con indicadores como "transmite una visión clara y atractiva", "transmite altas expectativas", "utiliza símbolos y metáforas para inspirar", "genera entusiasmo por los objetivos" y "fomenta el espíritu de equipo y la colaboración". La Estimulación Intelectual se midió con indicadores como "anima a cuestionar el statu quo", "promueve el pensamiento crítico y la creatividad",

“alienta la innovación en resolución de problemas”, “estimula la experimentación y el aprendizaje continuo” y “fomenta la autonomía en la toma de decisiones”. Finalmente, la Consideración Individualizada se operacionalizó a través de indicadores relacionados con el trato personal y el desarrollo de cada miembro del equipo.

Esta rigurosa operacionalización fue necesaria para diseñar un cuestionario preciso y pertinente que permitiera recopilar las percepciones del personal del Instituto Pedagógico sobre las prácticas de liderazgo en función de la gestión de la calidad educativa, garantizando así que los datos recolectados fueran válidos para el estudio.

### ***Sistema de hipótesis***

Un sistema de hipótesis, según Roberto Hernández Sampieri (2018), es un conjunto de enunciados que guían la investigación, funcionando como explicaciones tentativas del fenómeno estudiado. Para este autor, las hipótesis son el núcleo de la investigación, ya que establecen una relación entre variables y predicen los resultados posibles del estudio. Por otro lado, Carlos Sabino (2014) lo define como un cuerpo de proposiciones lógicas que explican o describen una realidad. Para Sabino, el sistema de hipótesis es fundamental para el método científico, ya que permite organizar la información, formular predicciones y, finalmente, someterlas a prueba empírica para su confirmación o rechazo, facilitando así la construcción de conocimiento.

Las posturas de estos autores revelan que el sistema de hipótesis no es solo una suposición aislada, sino una estructura articulada que orienta el proceso de investigación. Por ejemplo, los aportes de Hernández Sampieri se centran en el carácter predictivo y relacional de las hipótesis, destacando su papel como guía para el análisis de variables. En contraste, la visión de Sabino enfatiza la función organizativa y metodológica de las hipótesis dentro del método científico. Juntos, ambos enfoques demuestran que un sistema de hipótesis es una herramienta crucial para la investigación, ya que no solo establece posibles respuestas, Sampieri (Ob. Cit.), sino que también provee la base lógica para estructurar el estudio y validar el conocimiento,

Sabino (Ob. Cit).

Para guiar la investigación, se plantearon la siguiente hipótesis:

*Hipótesis de investigación: (HI):*

El liderazgo transformacional determina la gestión de la calidad educativa en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto.

*Hipótesis nula (HN):*

El liderazgo transformacional no determina la gestión de la calidad educativa en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto.

**Tabla 1**  
**Operacionalización de las variables de estudio**

VARIABLES DEL ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL	DIMENSIONES (SEGÚN BASS Y AVOLIO)	INDICADORES	ÍTEMS
<b>Liderazgo Transformacional</b>	<b>Conceptual:</b> capacidad de motivación a seguidores mediante la transmisión de una visión compartida que fomente un ambiente de confianza y compromiso para empoderar, innovar y trascender intereses propios por el bien de la organización,	<b>Influencia Idealizada</b>	- Modelo a seguir.	1
			- Respeto y admiración.	2
			- Inspira confianza en el futuro.	3
			- Comparte riesgos con el equipo.	4
	<b>Operacional:</b> percepciones de los seguidores sobre sus líderes en las dimensiones de influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada, utilizando	<b>Motivación Inspiradora</b>	- Transmite una visión clara y atractiva.	5
			- Transmite altas expectativas	6
			- Genera entusiasmo por los objetivos.	7
			- Fomenta el espíritu de equipo y la colaboración.	8
	<b>Estimulación Intelectual</b>	- Anima a cuestionar el statu quo.	9	

VARIABLES DEL ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL	DIMENSIONES (SEGÚN BASS Y AVOLIO)	INDICADORES	ÍTEMS
			- Promueve el pensamiento crítico y la creatividad.	10
			- Alienta la innovación en resolución de problemas.	11
			- Fomenta participación o la autonomía en la toma de decisiones.	12
		<b>Consideración Individualizada</b>	- Presta atención a las necesidades de cada miembro.	13
			- Actúa como mentor o <i>coach</i> .	14
			- Reconoce las contribuciones individuales.	15
			- Delega tareas desafiantes para el desarrollo.	16
<b>Calidad Educativa</b>	<b>Conceptual:</b> proceso educativo con los estándares y expectativas de excelencia que aseguran el desarrollo integral de los estudiantes, la pertinencia de los contenidos, la eficacia de las metodologías pedagógicas y la relevancia social de los resultados para los desafíos futuros.	<b>Calidad de los Procesos Pedagógicos</b>	- Actualización curricular y pertinencia de contenidos.	17
			- Uso de metodologías innovadoras en el aula.	18
			- Evaluación formativa y sumativa efectiva.	19
			- Integración de recursos tecnológicos en el aprendizaje.	20
	<b>Operacional:</b> Medición de los procesos pedagógicos, los resultados de aprendizaje de los estudiantes, el clima organizacional y la satisfacción de la comunidad	<b>Calidad de los Resultados de Aprendizaje</b>	- Rendimiento académico de los estudiantes.	21
			- Desarrollo de habilidades blandas (ej. pensamiento crítico).	22
			- Adquisición de competencias relevantes para el	23

VARIABLES DEL ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL	DIMENSIONES (SEGÚN BASS Y AVOLIO)	INDICADORES	ÍTEMS
	educativa, según la percepción del personal docente del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, recolectada mediante un cuestionario.		futuro. - Reducción del abandono escolar. - Capacidad de los egresados o personal para la vida laboral o académica.	24  25
		<b>Calidad del Clima Organizacional</b>	- Existencia de un ambiente de respeto y apoyo. - Participación activa en la toma de decisiones. - Comunicación efectiva entre todas las instancias. - Sentido de pertenencia institucional.	26  27  28  29
		<b>Satisfacción de la Comunidad Educativa</b>	- Nivel de satisfacción de los estudiantes con la institución.	30

Fuente: Valera (2025)

### Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

En función a las técnicas de investigación adoptada para el estudio, representan los procedimientos y estrategias operativas que se emplean para la recolección de los datos. Para Arias (2012), estas técnicas son los "medios utilizados para recolectar información de la población o muestra", como la observación, la entrevista o la encuesta. Su función es instrumental, ya que permiten la aplicación de los instrumentos y facilitan la obtención de los datos de manera sistemática y organizada. La elección de la técnica adecuada a este estudio, está directamente relacionada con la naturaleza, el diseño de la investigación y el instrumento que recogió la información.

Por su parte, Sabino (2014) concibe las técnicas como el "conjunto de procedimientos que permiten la recolección y la obtención de información de manera sistemática". Expresa este autor, que, a diferencia de los instrumentos, que son los

objetos físicos, la técnica es el "cómo" se aplican esos objetos. La relevancia de su planteamiento está en resaltar la dimensión procedimental y metodológica de la técnica, la cual debe ser coherente con el diseño de la investigación. En el estudio de liderazgo transformacional y gestión de la calidad educativa, la técnica elegida permitir la recolección de percepciones a gran escala de forma estandarizada y eficiente.

Para el abordaje de los docentes que participaron en la investigación, fue utilizada la técnica de la encuesta, que, según Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2014), busca obtener datos de varias personas mediante la aplicación de un cuestionario. Es una técnica ampliamente utilizada en el enfoque cuantitativo, ya que permite recolectar información estandarizada de una muestra representativa de la población para posteriormente analizar los datos de forma estadística. Kerlinger y Lee (2002) la definen como un método para estudiar las opiniones, actitudes y creencias de la gente, donde la recolección de datos se realiza a través de un conjunto de preguntas que se formulan a los participantes de la investigación. Por lo tanto, la encuesta es una herramienta poderosa para describir y analizar las características de un grupo de individuos.

En el contexto del estudio sobre el liderazgo transformacional en la gestión de la calidad educativa, la encuesta es una técnica de investigación de gran relevancia. Los aportes de Kerlinger y Lee (2002) y de Hernández-Sampieri et al. (2014) respaldan su uso para obtener información sobre las percepciones de los docentes y directivos del Instituto Pedagógico de Barquisimeto acerca del liderazgo y su impacto en la gestión de la calidad. Al aplicar un cuestionario a una muestra representativa, podrás recolectar de manera eficiente datos valiosos sobre las actitudes y opiniones que se manejan en la institución. Los resultados de esta técnica me permitirán describir las variables de estudio y establecer las relaciones entre ellas, lo que es esencial para cumplir con los objetivos de la investigación. Es importante la pertinencia de la encuesta para las variables del estudio se justifica por su capacidad para medir las percepciones de forma masiva y anónima, lo cual fomenta la honestidad en las respuestas.

Como ya se ha planteado en el caso del instrumento, la variable de estudio liderazgo transformacional se mide a través de sus dimensiones e indicadores, los cuales pueden ser evaluados mediante preguntas cerradas que ofrecen opciones en una escala de Likert. La encuesta, al ser aplicada, permitió recopilar datos sobre cada uno de los indicadores de la variable de manera uniforme en toda la muestra, lo que proporciona la información necesaria para el análisis estadístico y la comprobación de los objetivos del estudio que dan respuestas a las interrogantes.

De acuerdo con Arias (2012), los instrumentos de investigación son los "medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información", tales como un cuestionario, un formulario de entrevista o una escala de medición. La elección de estos instrumentos es una de las decisiones más importantes del proceso metodológico, ya que su pertinencia determinará la validez y fiabilidad de los datos recolectados. Arias enfatiza que el instrumento debe ser capaz de medir con precisión las variables del estudio, para lo cual debe estar diseñado de forma que capte los indicadores de las mismas. Esto es particularmente importante en un estudio de campo y descriptivo, donde el investigador no puede manipular las variables y depende de la calidad del instrumento para obtener información veraz.

Por otra parte, Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (Ob. Cit.) definen el instrumento como un "recurso que utiliza el investigador para registrar datos o información sobre las variables". Para estos autores, los instrumentos de recolección de datos deben ser confiables y válidos. La confiabilidad se refiere a que el instrumento, aplicado en las mismas condiciones, produzca resultados consistentes y similares. La validez se refiere al grado en que el instrumento mide lo que realmente se propone medir. Para ellos, un instrumento de investigación es la herramienta que permite pasar de la teoría a la recolección de datos empíricos.

En el marco de la presente investigación, el instrumento a utilizar para la recolección de datos será el cuestionario. Este consistirá en un conjunto de preguntas

estructuradas y cerradas, con opciones de respuesta en una escala de Likert con las alternativas de respuestas: Totalmente de Acuerdo (TD), De Acuerdo (DA), Medianamente de Acuerdo (MDA), En Desacuerdo (ED) y Totalmente en Desacuerdo (TED). El cuestionario permitirá medir las percepciones del personal del Instituto Pedagógico de Barquisimeto sobre el liderazgo transformacional y la gestión de la calidad educativa. El uso de un cuestionario facilita la estandarización de las respuestas, lo que a su vez simplifica el análisis estadístico de los datos, lo que es esencial para manejar la coherencia paradigmática cuantitativa que sustenta el estudio.

La pertinencia del cuestionario, dentro de esta coherencia paradigmática, está centrada en la capacidad para medir las percepciones de manera objetiva y estandarizada de acuerdo a lo esencial de las variables y sus indicadores. Como se observa en la operacionalización de las variables, el liderazgo transformacional está desglosado en dimensiones e indicadores que pueden ser fácilmente traducidos a ítems o preguntas en un cuestionario. En este sentido, los ítems están diseñados para evaluar la opinión del personal sobre la frecuencia con la que su líder exhibe comportamientos relacionados con la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada en la gestión de la calidad educativa. Esta coherencia directa entre los indicadores y los ítems del cuestionario garantiza que el instrumento sea válido para medir el concepto de liderazgo transformacional.

## **Validez y Confiabilidad**

### ***Validez***

En correspondencia con la validez en la investigación, es un procedimiento que se refiere al grado en que un estudio mide lo que pretende medir, garantizando que sus resultados son correctos y fiables. Según Campbell y Stanley (1963), la validez se divide en dos tipos principales: la validez interna y la validez externa. La primera se centra en la relación causal entre las variables dentro del estudio, asegurando que los resultados se deben a la manipulación de la variable independiente y no a otros factores. La validez externa, por su parte, se relaciona con la posibilidad de generalizar

los hallazgos a otras poblaciones, entornos y momentos. Por lo tanto, un estudio válido, según los autores, es aquel que logra controlar las variables extrañas y permite que sus conclusiones sean aplicables más allá de la muestra específica.

Considerando el estudio sobre "El liderazgo transformacional en la gestión de la calidad educativa del Instituto Pedagógico de Barquisimeto", la pertinencia de la validez es importante para garantizar que los resultados sean significativos y aplicables. La validez interna, tal como lo señalan Campbell y Stanley, es necesaria para asegurar que cualquier cambio en la gestión de la calidad educativa se deba realmente a la implementación del liderazgo transformacional y no a otros factores como el ambiente institucional, la motivación del personal o los recursos disponibles. Además, la validez externa es fundamental, ya que permitirá que las conclusiones obtenidas en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto puedan ser generalizadas a otros institutos o centros educativos con características similares, contribuyendo así al conocimiento en el campo de la gestión y el liderazgo educativo.

Para determinar la validez del cuestionario utilizado en la investigación, la misma se sometió a la validación de 4 profesores expertos, dos especialistas en metodología de investigación y dos profesores con experiencias académicas en el manejo de teorías relacionados con gerencia y el liderazgo transformacional para una gestión educativa de calidad. A los mismos se les fue entregado el cuadro de variables y el correspondiente baremo con los criterios para evaluar la coherencia y pertinencia en cada uno de los ítems del cuestionario. Realizada la validez, el instrumento fue aprobado con algunas observaciones de forma y contenidos las cuales fueron consideradas para hacer las mejoras pertinentes.

### ***Confiabilidad***

Una vez realizadas las observaciones resultantes del juicio de experto, se plantea lo correspondiente a la confiabilidad en la investigación, la cual se refiere al grado en que un instrumento de medición produce resultados consistentes y estables a lo largo del tiempo, es decir, el nivel en que un instrumento es libre de errores

aleatorios. Según Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2014), la confiabilidad es la consistencia o estabilidad interna de la medición. Para determinarla, se utilizan diversos procedimientos estadísticos, siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach el empleado especialmente para escalas de tipo Likert. Kerlinger y Lee (2002), por su parte, la definen como la estabilidad de una medida, donde una medida confiable arroja resultados similares cada vez que se aplica bajo las mismas condiciones.

Para el estudio "El liderazgo transformacional en la gestión de la calidad educativa del Instituto Pedagógico de Barquisimeto", la confiabilidad del instrumento de medición es de vital importancia para garantizar la solidez de los resultados. La aplicación de un cuestionario para medir el liderazgo transformacional debe ser consistente, es decir, si se administra a los mismos sujetos en momentos diferentes los resultados deben ser similares. La confiabilidad asegura que las variaciones en las respuestas no se deban a errores en la medición, sino a cambios reales en la variable. Esto, tal como lo sostienen los autores citados, es fundamental para que el investigador pueda confiar en sus datos y, por consiguiente, en las conclusiones que se deriven sobre la influencia del liderazgo en la calidad educativa.

A continuación, el significado de cada uno de los símbolos en la fórmula de Alfa de Cronbach utilizada para el cálculo del coeficiente.

(a)  $\alpha$  (alfa): Es el coeficiente de confiabilidad que se calcula. Los valores de alfa oscilan entre 0 y 1. Un valor más cercano a 1 indica una mayor consistencia interna del instrumento.

(b)  $k$ : Representa el número total de ítems o preguntas que tiene la escala o instrumento.

(c)  $\sum_{i=1}^k s_i^2$  (Sumatoria de las varianzas de los ítems): Esta parte de la fórmula se lee como "la sumatoria de las varianzas de cada ítem". Se debe calcular la varianza de las respuestas para cada uno de los  $k$  ítems y luego sumar todos esos valores. La varianza mide la dispersión de las respuestas alrededor de la media.

(d)  $st^2$  (Varianza total del instrumento): Es la varianza de las puntuaciones totales obtenidas por los participantes en la prueba completa. Para calcularla, se suman las puntuaciones de cada participante en todos los ítems y luego se calcula la varianza de esa serie de puntuaciones totales.

Luego de la aplicación de la prueba piloto a un número de 20 sujetos de la población de estudio, se tabularon los datos para aplicarle la fórmula de alfa de Cronbach obteniendo un coeficiente de 0.8 que según la tabla aportada es considerada dentro del rango de alta confiabilidad.

**Tabla 2**

***Rango de confiabilidad***

<b>COEFICIENTE</b>	<b>EXPRESIÓN CUALITATIVA</b>
$\geq 0,01 \leq 0,20$	Muy Baja
$\geq 0,21 \leq 0,40$	Baja
$\geq 0,41 \leq 0,60$	Moderada
$\geq 0,61 \leq 0,80$	Alta
$\geq 0,81 \leq 1,00$	Muy Alta

**Fuente: Valera (2025)**

**Técnica de Análisis de Datos**

Los resultados de este estudio, presentados en cuadros y gráficos, fueron sometidos análisis para su inmediata interpretación de acuerdo a la tendencia de los datos en la escala de estimación seleccionada, según Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2014), es el proceso que busca darle sentido a la información recolectada, permitiendo al investigador describir las variables de estudio, establecer relaciones entre ellas y evaluar las hipótesis planteadas.

Para Kerlinger y Lee (2002), el análisis de datos es el procedimiento mediante el cual los hechos o los datos cuantitativos se reducen, se organizan y se les da un significado. Este proceso implica el uso de diversas técnicas estadísticas, tanto descriptivas como inferenciales, para sintetizar los resultados y presentarlos de manera clara y precisa. En esencia, el análisis de datos transforma la información bruta en

hallazgos relevantes para la investigación.

La importancia del análisis de datos para el estudio sobre el liderazgo transformacional es incuestionable. Como señalan Hernández-Sampieri et al. (2014) y Kerlinger y Lee (2002), es la etapa que permite darles sentido a los datos obtenidos a través de la encuesta aplicada a docentes, personal administrativo y de servicios. Al presentarlos en cuadros y gráficos, se facilita la comprensión del liderazgo en la gestión de la calidad educativa. De esta forma, el análisis de datos convierte las respuestas individuales en un conocimiento colectivo y significativo para la investigación.

Dentro de esta rigurosa estructuración de los elementos del marco teórico y metodológico presentado, fue establecida la base conceptual y procedimental para comprender la complejidad del liderazgo transformacional en el ámbito educativo. Este tercer capítulo culmina con una clara delimitación de los constructos, la población y la muestra de estudio, así como la validación de los instrumentos de recolección de datos, lo que permite asegurar una consistente sistematización de la investigación.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Atendiendo a la naturaleza de esta investigación de campo, de carácter descriptivo y bajo el paradigma cuantitativo, el presente capítulo tiene como propósito exponer el análisis e interpretación de los datos recolectados. Para ello, se utilizó el cuestionario como instrumento y la encuesta como técnica, permitiendo así abordar a las unidades muestrales y obtener la información necesaria para responder a los aspectos principales de la investigación. El análisis e interpretación se realizó a partir de la tendencia de los datos, los cuales se describen en cuadros y gráficos que representan las frecuencias absolutas y relativas según la escala de medición utilizada: Totalmente de Acuerdo (TDA), De Acuerdo (DA), Medianamente de Acuerdo (MDA), En Desacuerdo (ED) y Totalmente en Desacuerdo (TED).

En este sentido, la estadística descriptiva adquiere una importancia significativa, ya que permite presentar de manera objetiva los resultados obtenidos. Tal como lo señala Hernández Sampieri y otros (Ob. Cit.), la estadística descriptiva "sirve para la presentación, clasificación y resumen de los datos obtenidos en la investigación, brindando una visión clara de su tendencia". Pág. 254. Con base en esta descripción objetiva, se procedió a la interpretación de los datos analizados. Dicha interpretación se sustentó en los autores y teorías presentadas en el marco teórico de la investigación, quienes son considerados expertos en los temas que definen los indicadores estudiados. Como explica el autor reseñado, "la interpretación de los datos debe ir más allá de la simple descripción numérica; debe ser contextualizada y argumentada a la luz de los conocimientos y teorías ya existentes, dándole un verdadero significado a los hallazgos".

En este contexto, los datos fueron aportados por un total de setenta y nueve (79) sujetos de investigación, quienes son miembros de la comunidad educativa del Instituto Pedagógico de Barquisimeto. La información obtenida a través de la encuesta

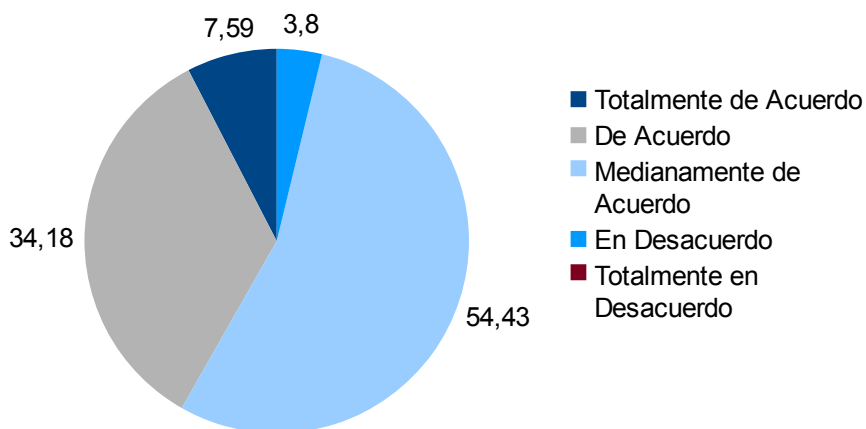
proporciona una visión completa sobre la percepción del liderazgo transformacional y su relación con la gestión de la calidad educativa dentro de la institución. A continuación, se invita al lector a examinar detalladamente los resultados de la encuesta aplicada a través del instrumento de investigación correspondiente, presentados en los siguientes apartados.

**Tabla 3**

*Respuestas al ítem 1, variable liderazgo transformacional, dimensión influencia idealizada, indicador modelo a seguir.*

VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1.- El directivo se comporta de manera ejemplar, sirviendo como un modelo positivo a seguir para los docentes.		
Totalmente de Acuerdo	6	7,59
De Acuerdo	27	34,18
Medianamente de Acuerdo	43	54,43
En Desacuerdo	3	3,80
Totalmente en Desacuerdo	---	---
Total	79	100

**Fuente: Valera (2025)**



**Fuente: Valera (2025)**

**Figura 1**

*Distribución porcentual de las respuestas al ítem 1, variable liderazgo transformacional, dimensión influencia idealizada, indicador modelo a seguir.*

El análisis que se presenta a continuación corresponde a la tabla 3 y gráfico 1, del ítem 1 sobre la dimensión “influencia idealizada” y el indicador “modelo a seguir”, aplicado al personal docente del Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Según los datos, el 7,59% de los encuestados respondió “Totalmente de Acuerdo”, el 34,18% indicó estar “De Acuerdo”, mientras que el 54,43% se ubicó en la opción “Medianamente de Acuerdo”. Por otro lado, el 3,80% expresó estar “En Desacuerdo” y ningún docente seleccionó “Totalmente en Desacuerdo”. En términos generales, la tendencia del comportamiento de los datos se inclina hacia el centro de la escala, con predominancia en la opción “Medianamente de Acuerdo”, lo que sugiere una percepción moderada respecto al cumplimiento del directivo como modelo ejemplar.

En consecuencia, la interpretación de estos resultados revela que, si bien existe una valoración positiva hacia el directivo como modelo a seguir, esta no alcanza niveles de plena convicción por parte del cuerpo docente. El hecho de que más de la mitad de los encuestados se posicionen en una postura intermedia (“Medianamente de Acuerdo”) podría indicar que el comportamiento ejemplar del directivo es percibido como parcial o circunstancial, más que como una constante institucional.

Esta tendencia puede estar influida por factores contextuales propios del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, como la cultura organizacional, las dinámicas de liderazgo existentes o la coherencia entre el discurso institucional y las acciones cotidianas del directivo. En este sentido, el comportamiento de los datos refleja una valoración que, aunque no es negativa, tampoco alcanza el nivel de admiración plena que el indicador sugiere como ideal.

Finalmente, al contrastar esta interpretación con el aporte teórico de Bass (1990), se evidencia que el liderazgo transformacional exige una congruencia sostenida entre los valores compartidos y las acciones del líder para generar identificación emocional entre los seguidores. En el caso analizado, la respuesta moderada del personal docente sugiere que dicha congruencia aún no se ha consolidado

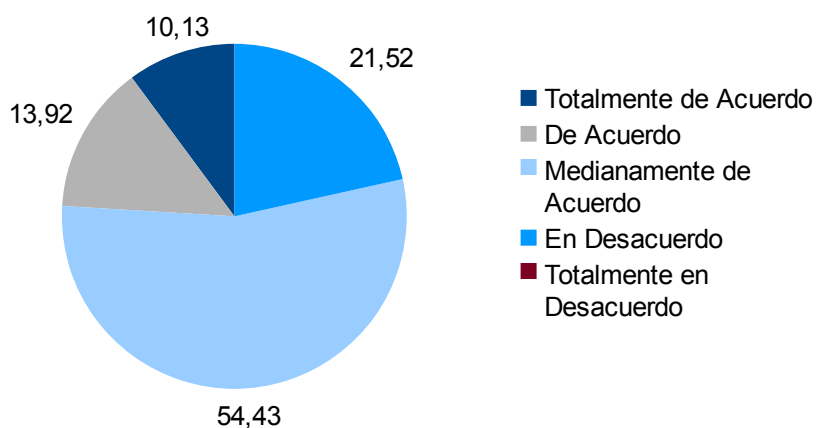
plenamente, lo que limita el vínculo emocional y la admiración profunda hacia el directivo. Por tanto, para que el indicador “Modelo a seguir” se cumpla en su totalidad, es necesario fortalecer la coherencia entre el discurso y la práctica del liderazgo dentro del Instituto, permitiendo que los docentes se identifiquen emocionalmente con el directivo más allá de su autoridad formal.

**Tabla 4**

*Respuestas al ítem 2, variable liderazgo transformacional, dimensión influencia idealizada, indicador respeto y admiración.*

VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2.- Siento un profundo respeto y admiración por el directivo de mi instituto universitario debido a su conducta y decisiones.		
Totalmente de Acuerdo	8	10,13
De Acuerdo	11	13,92
Medianamente de Acuerdo	43	54,43
En Desacuerdo	17	21,52
Totalmente en Desacuerdo	---	---
Total	<b>79</b>	<b>100</b>

**Fuente: Valera (2025)**



**Fuente: Valera (2025)**

**Figura 2**

*Distribución porcentual de las respuestas al ítem 2, variable liderazgo transformacional, dimensión influencia idealizada, indicador respeto y admiración.*

En correspondencia a los resultados del Tabla 4 y Figura 2, para el ítem 2 del estudio, sobre la dimensión “influencia idealizada” y el indicador “Respeto y admiración”, los datos reflejan que el 10,13% de los docentes manifestó estar “Totalmente de Acuerdo” con la afirmación “Siento un profundo respeto y admiración por el directivo de mi instituto universitario debido a su conducta y decisiones”, mientras que el 13,92% indicó estar “De Acuerdo”. La opción “Medianamente de Acuerdo” fue seleccionada por el 54,43% de los encuestados. En siguiente 21,52% dijo estar “En Desacuerdo” Por otro lado, ninguna respuesta se registró en las categorías ni “Totalmente en Desacuerdo”, lo que representa un 0% en ambos casos. En términos generales, la tendencia del comportamiento de los datos se inclina hacia el lado afirmativo de la escala, aunque con predominancia en niveles moderados de acuerdo, lo que sugiere una percepción positiva pero no contundente respecto al respeto y admiración hacia el directivo.

A partir de este comportamiento, puede interpretarse que el personal docente del Instituto Pedagógico de Barquisimeto reconoce en el directivo ciertas cualidades que generan respeto y admiración, aunque no de forma unánime ni con intensidad elevada. La ausencia de respuestas negativas generalizadas indica que no existe una percepción desfavorable, lo cual es un indicio positivo en relación con el ítem planteado. Sin embargo, el hecho de que la mayoría de las respuestas se ubiquen en niveles intermedios sugiere que el liderazgo del directivo, aunque aceptado, aún no alcanza niveles de influencia moral o carisma plenamente consolidados. Esta tendencia puede estar relacionada con factores institucionales como la visibilidad de las decisiones del directivo, la coherencia entre sus acciones y valores, o el grado de cercanía con el cuerpo docente. En este contexto, los docentes, como actores críticos y reflexivos dentro del ámbito universitario, tienden a valorar no solo la autoridad formal, sino también la integridad y el compromiso genuino del líder con el bienestar colectivo.

En síntesis, la interpretación realizada se articula con el planteamiento de House y otros (2004), quienes afirman que el respeto y la admiración hacia un líder se

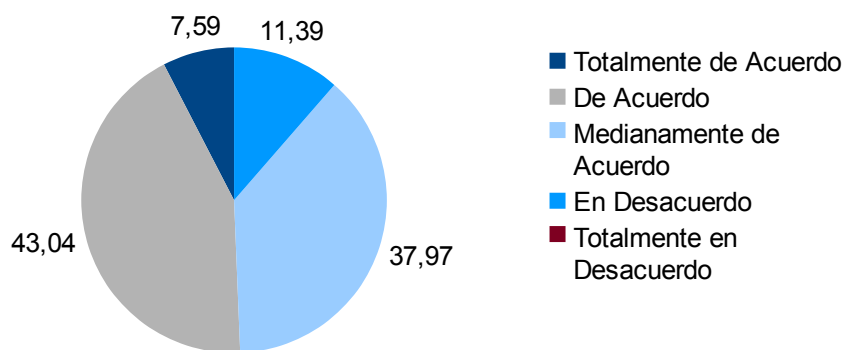
construyen a partir de su competencia, integridad y compromiso con el grupo. En el caso analizado, los resultados sugieren que el directivo posee elementos que favorecen dicha percepción, aunque aún se requiere fortalecer la congruencia entre sus decisiones y los valores institucionales para consolidar un vínculo de lealtad y estima más profundo. Esta lectura permite inferir que el liderazgo ejercido se encuentra en una etapa de aceptación moderada, con potencial para evolucionar hacia una influencia idealizada más sólida si se refuerzan los aspectos éticos y relacionales del rol directivo.

**Tabla 5**

*Respuestas al ítem 3, variable liderazgo transformacional, dimensión influencia idealizada, indicador inspira confianza en el futuro.*

VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3.- La visión y las acciones del directivo me inspiran confianza en el futuro.		
Totalmente de Acuerdo	6	7,59
De Acuerdo	34	43,04
Medianamente de Acuerdo	30	37,97
En Desacuerdo	9	11,39
Totalmente en Desacuerdo	---	---
Total	<b>79</b>	<b>100</b>

**Fuente: Valera (2025)**



**Fuente: Valera (2025)**

**Figura 3**

*Distribución porcentual de las respuestas al ítem 3, variable liderazgo transformacional, dimensión influencia idealizada, indicador inspira confianza en el futuro.*

En referencia a la Tabla 5 y Figura 3 correspondientes al ítem 3 del estudio sobre la dimensión “influencia idealizada” y el indicador “Inspira confianza en el futuro”, los datos muestran que, el 7,59% de los encuestados respondió “Totalmente de Acuerdo” con la afirmación “La visión y las acciones del directivo me inspiran confianza en el futuro y la dirección de la institución”, mientras que el 43,04% indicó estar “De Acuerdo”. La opción “Medianamente de Acuerdo” fue seleccionada por el 37,97% del personal docente, mientras que el 11,39% expresó estar “En Desacuerdo” y el 0% se ubicó en “Totalmente en Desacuerdo”. En términos generales, la tendencia del comportamiento de los datos se inclina hacia el lado afirmativo de la escala, con predominancia en el nivel “De Acuerdo”, lo que sugiere una percepción mayoritariamente positiva, aunque no exenta de reservas.

Según esta tendencia, puede interpretarse que el cuerpo docente del Instituto Pedagógico de Barquisimeto percibe en el directivo una visión institucional que genera confianza, aunque dicha percepción no alcanza niveles de entusiasmo pleno. El hecho de que el mayor porcentaje se concentre en “De Acuerdo” y que “Medianamente de Acuerdo”, indica que los docentes reconocen elementos inspiradores en la gestión del directivo, pero aún existen dudas o limitaciones que impiden una adhesión total. La presencia de un 11% de respuestas negativas (“En Desacuerdo”) también sugiere que hay sectores del personal que no se sienten movilizados por la visión institucional actual. Esta distribución puede estar influida por factores como la claridad del proyecto institucional, la coherencia entre el discurso y las acciones del directivo, o la capacidad de este para comunicar metas compartidas en un entorno educativo que exige resiliencia y dirección clara. En este contexto, los docentes, como agentes formadores y evaluadores críticos, valoran no solo la intención del liderazgo, sino su capacidad de proyectar futuro con credibilidad y compromiso.

En resumen, la interpretación realizada se articula con el planteamiento de Avolio y Bass (2004), quienes afirman que los líderes que proyectan una visión optimista y alcanzable del futuro logran generar confianza profunda en sus seguidores,

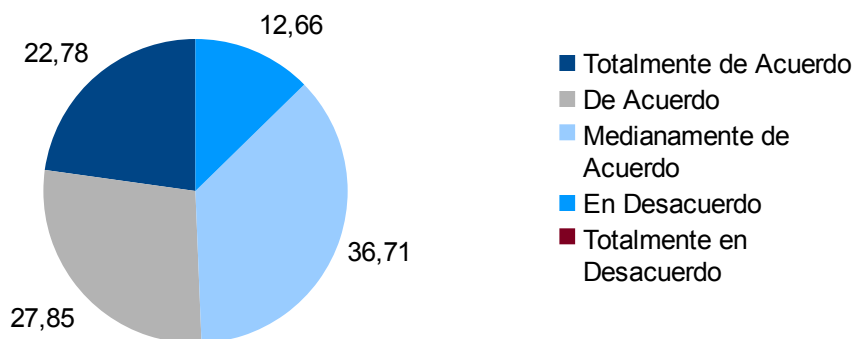
movilizando su energía hacia metas compartidas. En el caso analizado, los resultados sugieren que el directivo posee elementos que inspiran confianza, aunque aún debe fortalecer la plausibilidad y la comunicación de su visión para consolidar una resiliencia organizacional más robusta. La capacidad de inspirar, como motor de cohesión institucional, requiere no solo intención, sino también una ejecución coherente que conecte emocionalmente con el equipo docente y les permita visualizar un futuro compartido con claridad y convicción.

**Tabla 6**

*Respuestas al ítem 4, variable liderazgo transformacional, dimensión influencia idealizada, indicador comparte riesgos con el equipo.*

<b>VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
4- El directivo está dispuesto a asumir riesgos junto con su equipo, para enfrentar desafíos en conjunto.		
Totalmente de Acuerdo	18	22,78
De Acuerdo	22	27,85
Medianamente de Acuerdo	29	36,71
En Desacuerdo	10	12,66
Totalmente en Desacuerdo	---	---
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

**Fuente: Valera (2025)**



**Fuente: Valera (2025)**

#### **Figura 4**

*Distribución porcentual de las respuestas al ítem 4, variable liderazgo transformacional, dimensión influencia idealizada, indicador comparte riesgos con el equipo.*

El análisis que se presenta a continuación corresponde a la Tabla 6 y Figura 4, para el ítem número 4 del estudio sobre la dimensión “influencia idealizada” y el indicador “Comparte riesgos con el equipo”, aplicado al personal docente del Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Según los datos del gráfico, el 22,78% de los encuestados respondió “Totalmente de Acuerdo” con la afirmación “El directivo está dispuesto a asumir riesgos junto con su equipo, para enfrentar desafíos en conjunto”, mientras que el 27,85% indicó estar “De Acuerdo”. La opción “Medianamente de Acuerdo” fue seleccionada por el 36,71% del personal docente, mientras que el 12,66% expresó estar “En Desacuerdo” y ningún docente se ubicó en “Totalmente en Desacuerdo” (0%). En general, la tendencia del comportamiento de los datos se inclina hacia el lado afirmativo de la escala, con predominancia en el nivel “Medianamente de Acuerdo”, lo que sugiere una percepción mayoritariamente positiva, aunque con matices de moderación.

Siguiendo esta tendencia, puede interpretarse que el cuerpo docente del Instituto Pedagógico de Barquisimeto percibe en el directivo una disposición a compartir riesgos, aunque dicha percepción no se manifiesta con unanimidad ni con intensidad plena. El hecho de que las respuestas se concentren en los niveles “Medianamente de

Acuerdo” y “De Acuerdo” indica que los docentes reconocen gestos de solidaridad y acompañamiento por parte del directivo, pero también revelan que esta conducta podría no ser constante o suficientemente visible en todos los contextos institucionales. La presencia de un 12,66% de respuestas en “En Desacuerdo” sugiere que existe un grupo que no identifica esta práctica como parte del liderazgo actual, lo cual podría estar vinculado a experiencias previas de delegación vertical o falta de participación en decisiones críticas.

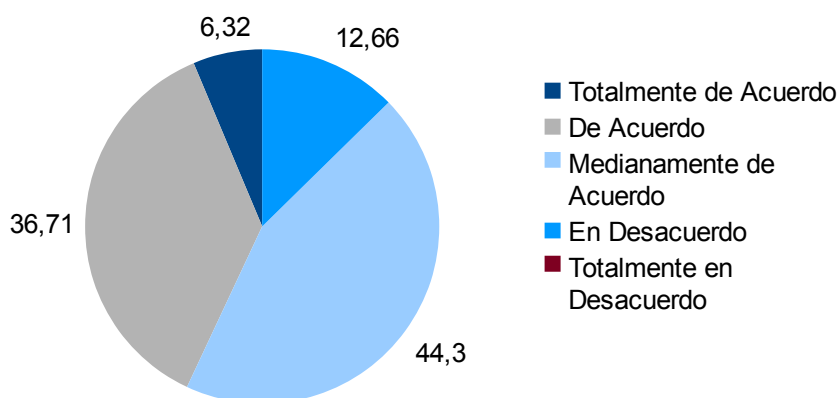
En líneas generales, la interpretación realizada se articula con el planteamiento de Tyssen, Wald y Heidenreich (2014), quienes afirman que el líder transformacional no delega los riesgos de forma unilateral, sino que los asume junto a su equipo, fortaleciendo el sentido de pertenencia y empoderamiento colectivo. En el caso analizado, los resultados sugieren que el directivo del Instituto Pedagógico de Barquisimeto ha logrado transmitir parcialmente esta actitud, aunque aún existe margen para consolidar una cultura de liderazgo más horizontal y solidario.

**Tabla 7**

*Respuestas al ítem 5, variable liderazgo transformacional, dimensión motivación inspiradora, indicador transmite una visión clara y atractiva.*

VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5- El directivo comunica una visión del futuro que es clara y atractiva para todo el personal docente.		
Totalmente de Acuerdo	5	6,32
De Acuerdo	29	36,71
Medianamente de Acuerdo	35	44,30
En Desacuerdo	10	12,66
Totalmente en Desacuerdo	---	---
Total	<b>79</b>	<b>100</b>

**Fuente: Valera (2025)**



**Fuente: Valera (2025)**

### **Figura 5**

*Distribución porcentual de las respuestas al ítem 5, variable liderazgo transformacional, dimensión motivación inspiradora, indicador transmite una visión clara y atractiva.*

En lo correspondiente a la Tabla 7 y Figura 5 y al ítem 6 del estudio sobre la dimensión “Motivación Inspiradora” y el indicador “Transmite una visión clara y atractiva”, aplicado al personal docente del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, los datos reflejan que el 6,32% de los encuestados respondió “Totalmente de Acuerdo” con la afirmación “El directivo comunica una visión del futuro que es clara y atractiva para todo el personal docente”, mientras que el 36,71% indicó estar “De Acuerdo”. La opción “Medianamente de Acuerdo” fue seleccionada por el 44,30% del personal docente, el 12,66% expresó estar “En Desacuerdo” y ningún docente se ubicó en “Totalmente en Desacuerdo” (0%). De manera generales, la tendencia del comportamiento de los datos se inclina hacia el lado afirmativo de la escala, con predominancia en el nivel “Medianamente de Acuerdo”, lo que sugiere una percepción mayoritariamente positiva, pero con matices de moderación respecto a la claridad y atractivo de la visión comunicada por el directivo.

De lo expuesto, puede interpretarse que el cuerpo docente del Instituto Pedagógico de Barquisimeto reconoce en el directivo una intención de proyectar una

visión institucional, pero dicha visión no se percibe como plenamente clara ni inspiradora. La concentración de respuestas en “Medianamente de Acuerdo” y “De Acuerdo” indica que, aunque existe una base de aceptación, esta no alcanza niveles de entusiasmo ni de alineación total con los objetivos propuestos. El 12,66% que se ubica en “En Desacuerdo” refuerza la idea de que hay docentes que no logran identificar una dirección institucional convincente, lo cual puede estar vinculado a factores como la falta de comunicación estratégica, la ambigüedad en los planes de acción o la desconexión entre el discurso del liderazgo y las realidades cotidianas del entorno educativo. En este contexto, los docentes, como profesionales críticos y comprometidos con la misión formativa, valoran profundamente la capacidad del líder para articular una visión que les otorgue sentido, propósito y cohesión institucional.

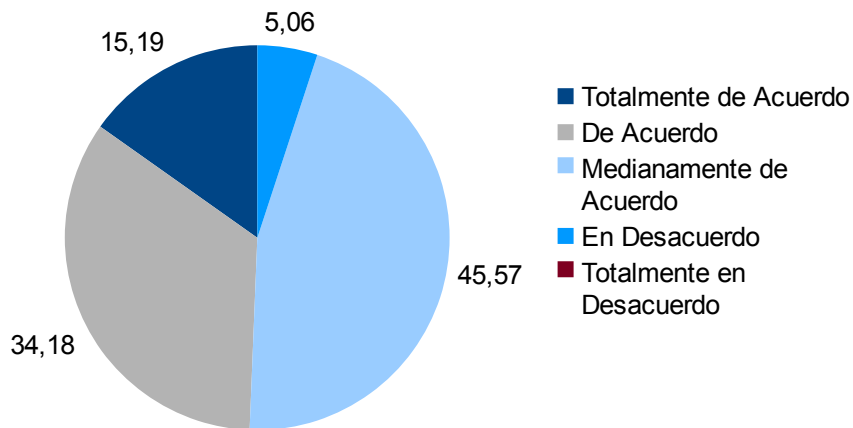
De acuerdo con lo señalado, la interpretación realizada se articula con el planteamiento de Bass y Riggio (2006), quienes afirman que una de las funciones clave del liderazgo transformacional es la de articular una visión del futuro que sea convincente y atractiva, capaz de alinear los esfuerzos individuales hacia un objetivo común. En el caso analizado, los resultados sugieren que el directivo ha logrado transmitir parcialmente esa visión, pero aún debe fortalecer su claridad estratégica y capacidad de movilización para que el personal docente se sienta plenamente identificado y orientado. Esta mejora permitiría dotar de mayor significado a las acciones individuales y colectivas dentro del Instituto, consolidando un liderazgo transformacional que inspire, cohesione y proyecte con firmeza el futuro institucional.

**Tabla 8**

*Respuestas al ítem 6, variable liderazgo transformacional, dimensión motivación inspiradora, indicador transmite altas expectativas*

VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6- El directivo expresa de forma explícita que tiene altas expectativas sobre la calidad del trabajo de los docentes.		
Totalmente de Acuerdo	12	15,19
De Acuerdo	27	34,18
Medianamente de Acuerdo	36	45,57
En Desacuerdo	4	5,06
Totalmente en Desacuerdo	---	---
Total	<b>79</b>	<b>100</b>

**Fuente: Valera (2025)**



**Fuente: Valera (2025)**

**Figura 6**

*Distribución porcentual de las respuestas al ítem 6, variable liderazgo transformacional, dimensión motivación inspiradora, indicador transmite altas expectativas*

El presente análisis corresponde a la Tabla 8 y a la Figura 6 y al ítem 6 del estudio sobre la dimensión “Motivación Inspiradora” y el indicador “Transmite altas expectativas”, aplicado al personal docente del Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Según los datos del gráfico, el 15,19% de los encuestados respondió “Totalmente de

Acuerdo” con la afirmación “El directivo expresa de forma explícita que tiene altas expectativas sobre la calidad del trabajo de los docentes”, mientras que el 34,18% indicó estar “De Acuerdo”. La opción “Medianamente de Acuerdo” fue seleccionada por el 45,57% del personal docente, el 5,06% expresó estar “En Desacuerdo” y ningún docente se ubicó en “Totalmente en Desacuerdo” (0%). Como se observa, la tendencia del comportamiento de los datos se inclina hacia el lado afirmativo de la escala, con predominancia en el nivel “Medianamente de Acuerdo”, lo que sugiere una percepción mayoritariamente positiva, aunque con inclinaciones de moderación respecto a la claridad y firmeza con que el directivo comunica sus expectativas.

Según esta tendencia, puede interpretarse que el cuerpo docente del Instituto Pedagógico de Barquisimeto percibe que el directivo transmite expectativas elevadas sobre la calidad del trabajo, aunque no de manera contundente ni uniforme. La concentración de respuestas en “Medianamente de Acuerdo” y “De Acuerdo” indica que los docentes reconocen una intención del líder de exigir excelencia, pero también revela que esta exigencia podría no ser suficientemente explícita o constante en todos los espacios institucionales. El bajo porcentaje de respuestas negativas (5,06%) refuerza la idea de que la mayoría no rechaza esta percepción, pero sí la matiza.

Esta tendencia puede estar influida por factores como la forma en que se comunican los estándares de calidad, la coherencia entre lo que se exige y lo que se apoya, o la cultura organizacional que rodea la evaluación del desempeño docente. En este contexto, los docentes, como profesionales formadores y evaluadores de su propia práctica, valoran que las expectativas sean claras, realistas y acompañadas de respaldo institucional, especialmente en entornos donde el compromiso con la excelencia requiere motivación y reconocimiento.

En sintonía con el planteamiento de Masi y Cooke (2000), quienes afirman que el establecimiento de expectativas elevadas por parte del líder estimula el alto rendimiento de los seguidores, al hacerlos sentir valorados y desafiados. En el caso

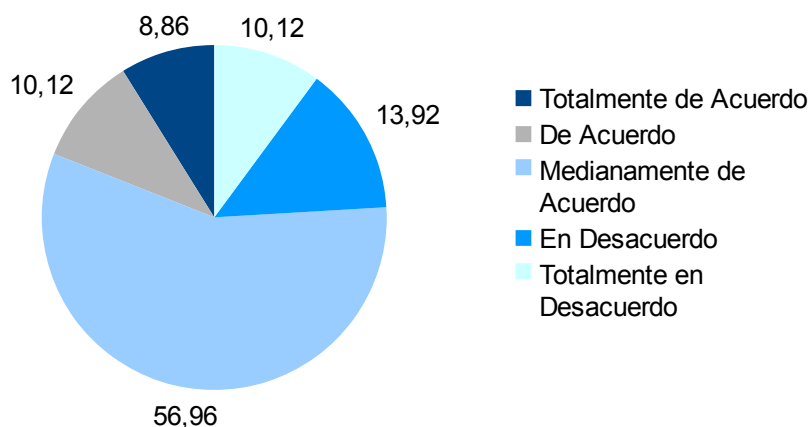
analizado, los resultados sugieren que el directivo ha logrado transmitir parcialmente esta expectativa, pero aún debe fortalecer su comunicación y coherencia para que la excelencia se convierta en una meta compartida y motivadora. Sin ninguna duda, cuando el líder expresa con claridad que cree en el potencial de su equipo, no solo genera compromiso, sino que transforma el estándar de calidad en un propósito colectivo que moviliza la acción y fortalece el sentido de pertenencia institucional.

**Tabla 9**

*Respuestas al ítem 7, variable liderazgo transformacional, dimensión motivación inspiradora, indicador genera entusiasmo por los objetivos.*

VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7- El directivo logra generar entusiasmo y pasión en los docentes por los objetivos de la institución.		
Totalmente de Acuerdo	7	8,86
De Acuerdo	8	10,12
Medianamente de Acuerdo	45	56,96
En Desacuerdo	11	13,92
Totalmente en Desacuerdo	8	10,12
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

**Fuente: Valera (2025)**



**Fuente: Valera (2025)**

**Figura 7**

*Distribución porcentual de las respuestas al ítem 7, variable liderazgo transformacional, dimensión motivación inspiradora, indicador genera entusiasmo por los objetivos.*

El análisis que se presenta a continuación corresponde a la Tabla 9 y a la Figura 7 del ítem 7 del estudio sobre la dimensión “Motivación Inspiradora” y el indicador “Genera entusiasmo por los objetivos”, aplicado al personal docente del Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Según los datos del gráfico, el 8,86% de los encuestados respondió “Totalmente de Acuerdo” con la afirmación “El directivo logra generar entusiasmo y pasión en los docentes por los objetivos de la institución”, mientras que el 10,12% indicó estar “De Acuerdo”. La opción “Medianamente de Acuerdo” fue seleccionada por el 56,96%, mientras que el 13,92% expresó estar “En Desacuerdo” y el 10,12% se ubicó en “Totalmente en Desacuerdo”. En términos generales, la tendencia del comportamiento de los datos se inclina hacia el lado positivo de la escala, pero con una moderada aceptación de sobre sentirse en entusiasmado”, lo que evidencia una percepción medianamente desfavorable respecto a la capacidad del directivo para generar entusiasmo institucional.

A partir de esta tendencia, puede interpretarse que el cuerpo docente del Instituto Pedagógico de Barquisimeto no percibe plenamente en el directivo una actitud que movilice emocionalmente al equipo hacia los objetivos institucionales. La inclinación de estas respuestas indica que no hay una conexión plena entre el liderazgo ejercido y el clima motivacional esperado por los docentes. Esta percepción puede estar relacionada con la ausencia de comunicación emocional efectiva, por la falta de visibilidad de los objetivos institucionales o una gestión que privilegia lo operativo por encima de lo inspirador. En este contexto, los docentes, como agentes formadores y promotores del sentido educativo, requieren de un liderazgo que no solo establezca metas, sino que las impregne de significado, energía y propósito compartido. La proporción de respuestas contundente en lo afirmativo sugiere que el entusiasmo por los objetivos no está siendo transmitido de forma efectiva, lo cual puede afectar el compromiso, la cohesión y la proyección institucional.

La reflexión inferida sobre los resultados se sustenta en el planteamiento de Bass (1990), quien sostiene que el entusiasmo del líder es un factor contagioso que

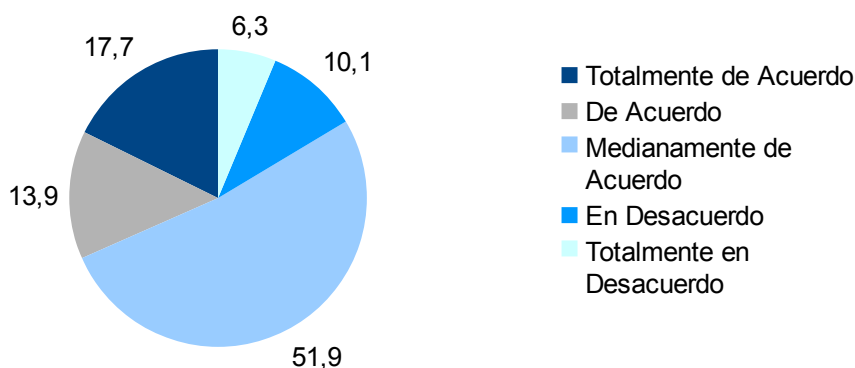
moviliza emocionalmente al grupo y genera un clima de compromiso. En el caso analizado, los resultados reflejan una carencia de esa energía movilizadora, lo que limita la capacidad del directivo para transformar los objetivos institucionales en motores de acción colectiva. Para revertir esta tendencia, sería necesario que el liderazgo ejercido incorpore expresiones genuinas de pasión, claridad emocional y conexión con los valores del equipo docente, permitiendo que las metas institucionales se vivan como desafíos compartidos y emocionalmente significativos.

**Tabla 10**

*Respuestas al ítem 8, variable liderazgo transformacional, dimensión motivación inspiradora, indicador fomenta el espíritu de equipo y la colaboración.*

VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8.- El directivo promueve activamente un fuerte sentido de espíritu de equipo y colaboración entre los docentes.		
Totalmente de Acuerdo	14	17,7
De Acuerdo	11	13,9
Medianamente de Acuerdo	41	51,9
En Desacuerdo	8	10,1
Totalmente en Desacuerdo	5	6,3
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

**Fuente: Valera (2025)**



**Fuente: Valera (2025)**

**Figura 8**

*Distribución porcentual de las respuestas al ítem 8 variable liderazgo transformacional, dimensión motivación inspiradora, indicador fomenta el espíritu de equipo y la colaboración.*

Obsérvese en la Tabla 10, Figura 8, para el ítem 8 del estudio sobre la dimensión “Motivación Inspiradora” y el indicador “Fomenta el espíritu de equipo y la colaboración”, muestra que el 17,7% de los encuestados respondió “Totalmente de Acuerdo” con la afirmación “El directivo promueve activamente un fuerte sentido de espíritu de equipo y colaboración entre los docentes”, mientras que el 13,9% indicó estar “De Acuerdo”. La opción “Medianamente de Acuerdo” fue seleccionada por el 51,9% del personal docente, el 10,1% expresó estar “En Desacuerdo” y el 6.3% se ubicó en “Totalmente en Desacuerdo”. la tendencia general del comportamiento de los datos se inclina hacia el lado afirmativo de la escala, con predominancia en el nivel “Medianamente de Acuerdo”, lo que sugiere una percepción moderadamente positiva respecto a la capacidad del directivo para fomentar la colaboración y el espíritu de equipo.

De acuerdo con esta tendencia, puede interpretarse que el cuerpo docente del Instituto Pedagógico de Barquisimeto reconoce en el directivo una intención de promover la cohesión grupal, aunque esta no se percibe como plenamente consolidada. La mayoría de los docentes se ubica en una posición intermedia, lo que indica que, si bien existen esfuerzos por estimular la colaboración, estos no se traducen aún en una experiencia institucional fuerte y sostenida. La presencia de un 16,4% de respuestas negativas (“En Desacuerdo” y “Totalmente en Desacuerdo”) refuerza la idea de que hay docentes que no se sienten incluidos en dinámicas colaborativas o que perciben debilidades en el liderazgo para generar sinergia. Esta tendencia puede estar influida por factores como la estructura organizativa, la cultura institucional, o la forma en que se gestionan los espacios de participación docente.

En este contexto, los docentes, como actores clave en la construcción de comunidad educativa, valoran profundamente los entornos colaborativos, especialmente en instituciones donde el trabajo en equipo es esencial para sostener procesos de mejora continua. La interpretación realizada se articula con el planteamiento de Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam (1996), quienes afirman que los

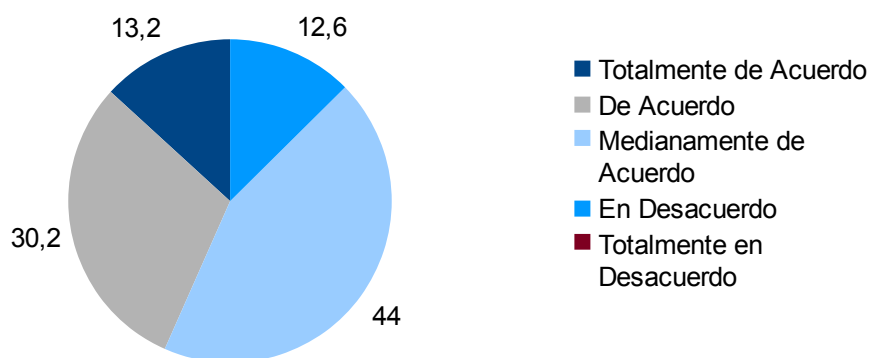
líderes inspiradores promueven la cohesión grupal al estimular la cooperación y el sentido de pertenencia. En el caso analizado, los resultados sugieren que el directivo ha logrado generar una base de colaboración, pero aún debe fortalecer las estrategias que promuevan una sinergia más profunda y sostenida entre los docentes. Esta cohesión no solo es deseable, sino fundamental en entornos educativos como el Instituto Pedagógico de Barquisimeto, donde el trabajo colectivo y el compromiso compartido son pilares para avanzar hacia una mejora institucional continua.

**Tabla 11**

*Respuestas al ítem 9, variable liderazgo transformacional, dimensión estimulación intelectual, indicador anima a cuestionar el statu quo.*

VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9.- El directivo me motiva a cuestionar los procesos y métodos actuales para buscar mejoras.		
Totalmente de Acuerdo	11	13,2
De Acuerdo	24	30,2
Medianamente de Acuerdo	34	44
En Desacuerdo	10	12,6
Totalmente en Desacuerdo	---	---
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

**Fuente: Valera (2025)**



**Fuente: Valera (2025)**

**Figura 9**

*Distribución porcentual de las respuestas al ítem 9 variable liderazgo transformacional, dimensión estimulación intelectual, indicador anima a cuestionar el statu quo.*

En lo correspondiente al análisis de la Tabla 11, Figura 9 y al ítem 9 del estudio sobre la dimensión “Estimulación Intelectual” y el indicador “Anima a cuestionar el statu quo”, los datos del gráfico indican que el 13,2% de los encuestados respondió “Totalmente de Acuerdo” con la afirmación “El directivo me motiva a cuestionar los procesos y métodos actuales para buscar mejoras”, mientras que el 30,2% indicó estar “De Acuerdo”. La opción “Medianamente de Acuerdo” fue seleccionada por el 44% del personal docente, el 12,6% expresó estar “En Desacuerdo” y ningún docente se ubicó en “Totalmente en Desacuerdo” (0%). En términos generales, la tendencia del comportamiento de los datos se inclina hacia el lado afirmativo de la escala, con predominancia en el nivel “Medianamente de Acuerdo”, lo que sugiere una percepción moderadamente positiva respecto a la capacidad del directivo para estimular el pensamiento crítico y la revisión de prácticas institucionales.

En consecuencia, puede interpretarse que el cuerpo docente del Instituto Pedagógico de Barquisimeto percibe que el directivo promueve, en cierta medida, la reflexión sobre los métodos y procesos vigentes, aunque esta motivación no se manifiesta con intensidad ni de forma generalizada. La concentración de respuestas en niveles intermedios (“Medianamente de Acuerdo” y “De Acuerdo”) indica que los docentes reconocen una disposición del líder hacia la mejora continua, pero también revela que esta actitud podría no ser suficientemente explícita, constante o institucionalizada. El 12,6% de respuestas en “En Desacuerdo” sugiere que algunos docentes no se sienten impulsados a cuestionar el statu quo, lo cual puede estar vinculado a una cultura organizacional que privilegia la estabilidad sobre la innovación, o a estilos de liderazgo que no promueven activamente el pensamiento divergente.

En este contexto, los docentes, como profesionales críticos y generadores de conocimiento, valoran profundamente los espacios que les permiten repensar sus prácticas, especialmente en entornos educativos que demandan renovación pedagógica y adaptación institucional.

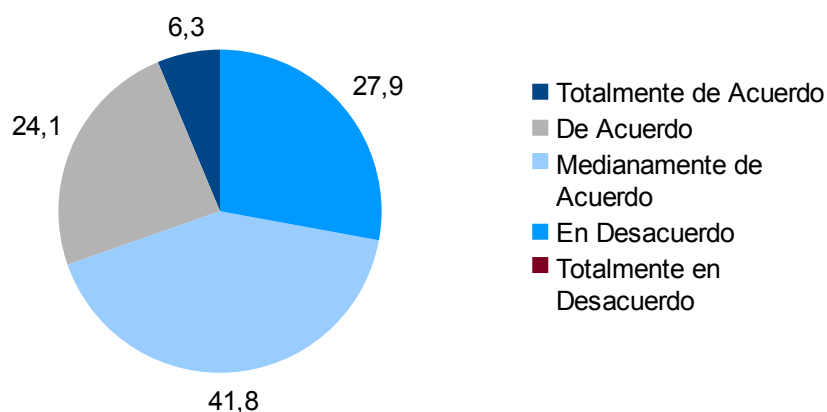
Esta interpretación realizada se vincula con el planteamiento de Bass (1990), quien sostiene que el líder transformacional desafía las suposiciones y creencias establecidas, fomentando una cultura de pensamiento crítico esencial para la innovación. En el caso analizado, los resultados sugieren que el directivo ha logrado establecer una base para este tipo de liderazgo, pero aún debe fortalecer su capacidad para invitar al equipo docente a pensar de manera diferente y buscar soluciones más efectivas. Esta estimulación intelectual no solo favorece la mejora institucional, sino que empodera a los docentes como agentes de cambio, capaces de transformar sus contextos desde la reflexión crítica y la acción pedagógica renovadora.

**Tabla 12**

*Respuestas al ítem 10, variable liderazgo transformacional, dimensión estimulación intelectual, indicador promueve el pensamiento crítico y la creatividad.*

VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10.- El directivo me anima a pensar de manera crítica y a ser creativo para resolver los desafíos que surgen.		
Totalmente de Acuerdo	4	6,3
De Acuerdo	20	24,1
Medianamente de Acuerdo	33	41,8
En Desacuerdo	22	27,9
Totalmente en Desacuerdo	---	---
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

**Fuente: Valera (2025)**



**Fuente: Valera (2025)**

### **Figura 10**

*Distribución porcentual de las respuestas al ítem 10 variable liderazgo transformacional, dimensión estimulación intelectual, indicador promueve el pensamiento crítico y la creatividad.*

En lo correspondiente al análisis de la Tabla 12, Figura 10 y al ítem 10 sobre la dimensión “Estimulación Intelectual” y el indicador “Promueve el pensamiento crítico y la creatividad”, los datos reflejados dejan ver que el 6,3% de los encuestados respondió “Totalmente de Acuerdo” hacia a la afirmación “El directivo me anima a pensar de manera crítica y a ser creativo para resolver los desafíos que surgen”, mientras que el 24,1% indicó estar “De Acuerdo”. La opción “Medianamente de Acuerdo” fue seleccionada por el 41,8% del personal docente, el 27,9% expresó estar “En Desacuerdo” y ningún docente se ubicó en “Totalmente en Desacuerdo” (0%). En general, la tendencia del comportamiento de los datos se inclina hacia el lado afirmativo de la escala, con predominancia en el nivel “Medianamente de Acuerdo”, lo que sugiere una percepción medianamente positiva respecto a la capacidad del directivo para fomentar el pensamiento crítico y la creatividad entre los docentes.

Siguiendo el sentido de esta tendencia, puede interpretarse que el cuerpo docente del Instituto Pedagógico de Barquisimeto percibe que el directivo promueve en cierta medida la reflexión crítica y la creatividad, aunque esta influencia no se manifiesta con intensidad ni de forma generalizada. La mayoría de los docentes se

ubica en una posición intermedia, lo que indica que, si bien existen señales de estímulo intelectual, estas no se traducen aún en una práctica institucional fuerte ni sistemática. El 27.9% de respuestas en “En Desacuerdo” revela que una parte significativa del personal no se siente motivada por el liderazgo actual para pensar de manera diferente o creativa, lo cual puede estar vinculado a estilos de gestión más tradicionales, a una cultura organizacional que prioriza la ejecución por encima de la innovación, o a la falta de espacios formales para el intercambio de ideas.

En este contexto, los docentes, como profesionales que enfrentan desafíos pedagógicos complejos y cambiantes, requieren de un liderazgo que no solo valide sus capacidades, sino que los impulse a explorar nuevas soluciones desde la autonomía intelectual.

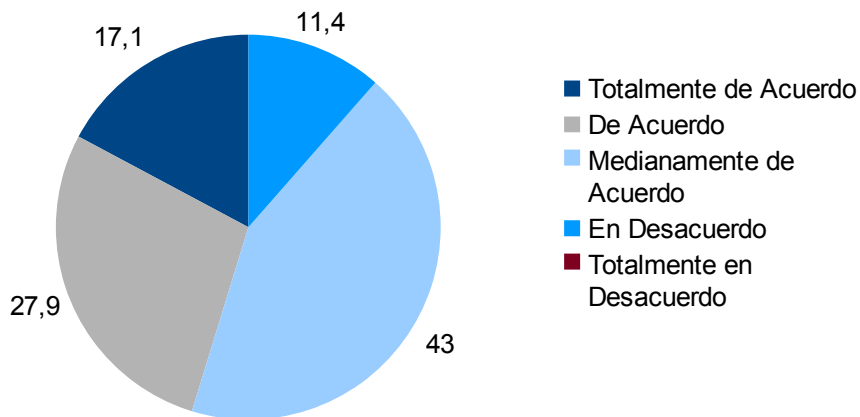
La interpretación realizada se articula con el planteamiento de Dvir y otros (2002), quienes afirman que la estimulación intelectual fortalece la capacidad de los seguidores para resolver problemas complejos en entornos educativos dinámicos. En el caso analizado, los resultados sugieren que el directivo ha logrado establecer una base para este tipo de liderazgo, pero aún debe fortalecer su capacidad para enseñar al equipo a encontrar sus propias respuestas, promoviendo una cultura de pensamiento crítico y creatividad. Esta práctica no solo aumenta el valor del talento humano, sino que permite que los docentes se conviertan en agentes activos de transformación institucional, capaces de enfrentar los desafíos educativos con innovación, autonomía y sentido estratégico.

**Tabla 13**

*Respuestas al ítem 11, variable liderazgo transformacional, dimensión estimulación intelectual, indicador alienta la innovación en resolución de problemas.*

VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
11.- El directivo fomenta la búsqueda de soluciones innovadoras y no convencionales a los problemas de la institución.		
Totalmente de Acuerdo	14	17,1
De Acuerdo	22	27,9
Medianamente de Acuerdo	34	43
En Desacuerdo	9	11,4
Totalmente en Desacuerdo	---	---
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

*Fuente: Valera (2025)*



*Fuente: Valera (2025)*

**Figura 11**

*Distribución porcentual de las respuestas al ítem 11 variable liderazgo transformacional, dimensión estimulación intelectual, indicador alienta la innovación en resolución de problemas.*

Según el análisis de la Tabla 13, Figura 11, correspondiente al ítem 11 del estudio sobre la dimensión “Estimulación Intelectual” y el indicador “Alienta la innovación en resolución de problemas”, se observa en el gráfico que el 17,1% de los encuestados respondió “Totalmente de Acuerdo” con la afirmación “El directivo fomenta

la búsqueda de soluciones innovadoras y no convencionales a los problemas de la institución”, mientras que el 27,9% indicó estar “De Acuerdo”. La opción “Medianamente de Acuerdo” fue seleccionada por el 43% del personal docente, el 11,4% expresó estar “En Desacuerdo” y ningún docente se ubicó en “Totalmente en Desacuerdo” (0%). En términos generales, la tendencia del comportamiento de los datos se inclina hacia el lado afirmativo de la escala, con predominancia en el nivel “Medianamente de Acuerdo”, lo que sugiere una consideración moderadamente positiva respecto a la capacidad del directivo para fomentar la innovación en la resolución de problemas institucionales.

En consideración a lo analizado, puede interpretarse que el cuerpo docente del Instituto Pedagógico de Barquisimeto percibe que el directivo promueve en cierta medida la búsqueda de soluciones originales, aunque esta influencia no se manifiesta con intensidad ni de forma plenamente consolidada. La mayoría de los docentes se ubica en una posición intermedia, lo que indica que, si bien existen señales de apertura a la innovación, estas no se traducen aún en una cultura institucional fuerte de experimentación. El 11,4% de respuestas en “En Desacuerdo” revela que una parte del personal no se siente motivada por el liderazgo actual para explorar enfoques no convencionales, lo cual puede estar vinculado a estilos de gestión más conservadores, a una cultura organizacional que prioriza la repetición de prácticas conocidas, o a la falta de espacios formales para el ensayo y el error. En este sentido, los docentes, como profesionales que enfrentan desafíos pedagógicos complejos, requieren de un liderazgo que no solo valide sus capacidades, sino que los impulse a experimentar, aprender del error y construir soluciones desde la creatividad.

De acuerdo con lo expuesto, la interpretación realizada se articula con el planteamiento de Amitay y otros (2005), quienes afirman que el líder transformacional fomenta la experimentación como vía para encontrar soluciones originales, promoviendo una mentalidad de apertura al error y al aprendizaje como pilar de mejora continua en la calidad educativa. En este caso particular, los resultados revelan que el

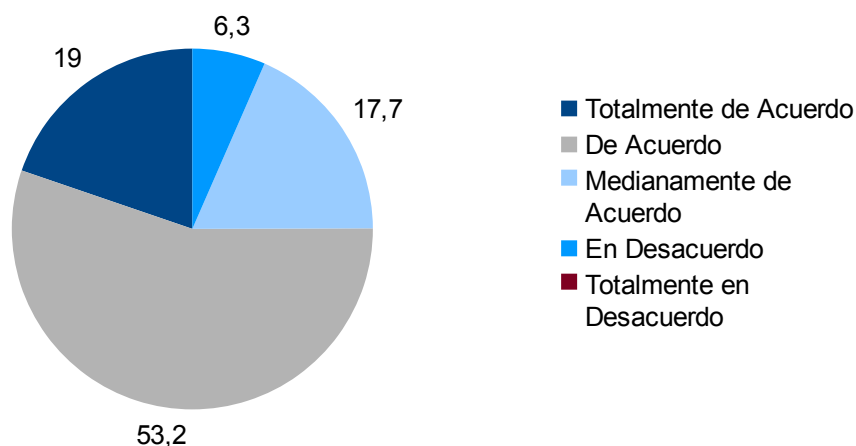
directivo ha logrado establecer una base para este tipo de liderazgo, pero aún debe fortalecer su capacidad para enseñar al equipo a ver cada error como una oportunidad de crecimiento. Esta práctica no aumenta el valor del talento humano, como también, permite que los docentes se conviertan en agentes activos de transformación institucional, capaces de enfrentar los desafíos educativos con innovación, autonomía y sentido estratégico.

**Tabla 14**

*Respuestas al ítem 12, variable liderazgo transformacional, dimensión estimulación intelectual, indicador fomenta participación o la autonomía en la toma de decisiones.*

VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
12.- El directivo me da la autonomía necesaria para tomar decisiones en mi trabajo, confiando en mi criterio profesional.		
Totalmente de Acuerdo	18	19
De Acuerdo	42	53,2
Medianamente de Acuerdo	14	17,7
En Desacuerdo	5	6,3
Totalmente en Desacuerdo	---	---
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

**Fuente: Valera (2025)**



**Fuente: Valera (2025)**

**Figura 12**

*Distribución porcentual de respuestas ítem 12, variable liderazgo transformacional, dimensión estimulación intelectual, indicador fomenta participación o la autonomía en la toma de decisiones.*

En la Tabla 14, Figura 12 para el Ítem 12 correspondiente al análisis e interpretación de los datos obtenidos en relación con la dimensión “Estimulación Intelectual” y el indicador “Fomenta participación o la autonomía en la toma de decisiones”, específicamente sobre el ítem: “El directivo me da la autonomía necesaria para tomar decisiones en mi trabajo, confiando en mi criterio profesional”. Según los datos aportados por el personal docente del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, el 19% de los encuestados respondió “Totalmente de Acuerdo”, el 53,2% “De Acuerdo”, el 17,7% “Medianamente de Acuerdo”, el 6,3% “En Desacuerdo” y el 0.0% “Totalmente en Desacuerdo”. Esta distribución muestra que el 72.2% de los docentes se ubica en los niveles más altos de acuerdo con el ítem, mientras que solo un 6.3% expresa desacuerdo. La tendencia general del comportamiento de los datos se inclina claramente hacia el lado positivo de la escala, evidenciando una percepción favorable respecto a la autonomía otorgada por el directivo.

Esta tendencia observada sugiere que los docentes del Instituto Pedagógico de Barquisimeto perciben que sus directivos fomentan la autonomía profesional, lo cual se relaciona directamente con el enunciado del ítem. Esta percepción puede interpretarse como positiva, ya que refleja una práctica directiva alineada con los principios de la estimulación intelectual dentro del liderazgo transformacional. El hecho de que más del 70% de los encuestados se ubique en los niveles superiores de acuerdo indica que los líderes confían en el criterio profesional de sus equipos, lo cual fortalece la toma de decisiones informadas y responsables. Por otra parte, esta tendencia podría explicarse por la naturaleza académica del entorno institucional, donde el personal docente valora y requiere autonomía para ejercer su labor pedagógica con efectividad. Además, el contexto del Instituto Pedagógico, orientado a la formación de futuros educadores, demanda un liderazgo que promueva la reflexión crítica y la toma de decisiones autónoma como parte de su cultura organizacional.

En resumen, la interpretación realizada se articula con los aportes de Bass y Avolio (1994), quienes afirman que la estimulación intelectual empodera a los

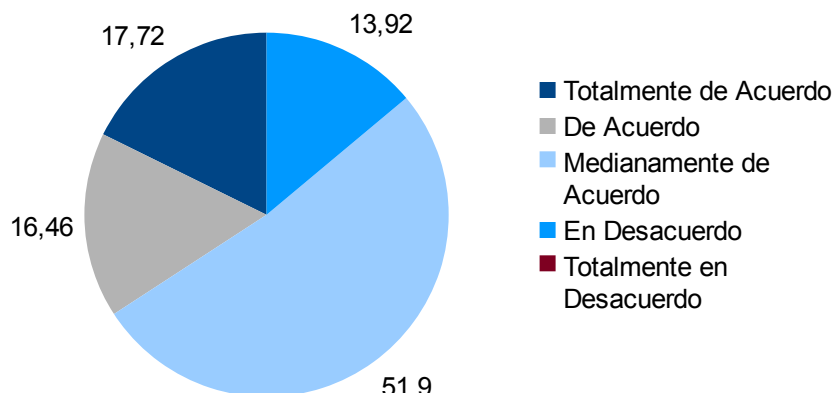
seguidores al alentarlos a tomar decisiones informadas y responsables. La autonomía evidenciada en los resultados refleja una práctica de liderazgo distribuido, donde el directivo confía en las capacidades del equipo docente para actuar con criterio propio. Esta confianza no solo potencia el talento humano, sino que también consolida una cultura institucional basada en el respeto profesional y la corresponsabilidad, elementos esenciales para el desarrollo de un liderazgo transformacional en contextos educativos.

**Tabla 15**

*Respuestas al ítem 13, variable liderazgo transformacional, dimensión consideración individualizada, indicador presta atención a las necesidades de cada miembro.*

VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
13.- El directivo de la institución muestra una genuina preocupación por las necesidades personales y profesionales de cada docente.		
Totalmente de Acuerdo	14	17,72
De Acuerdo	13	16,46
Medianamente de Acuerdo	41	51,9
En Desacuerdo	11	13,92
Totalmente en Desacuerdo	---	---
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

**Fuente: Valera (2025)**



**Fuente: Valera (2025)**

**Figura 13**

*Distribución porcentual de las respuestas al ítem 13, variable liderazgo transformacional, dimensión consideración individualizada, indicador presta atención a las necesidades de cada miembro.*

En lo respectivo al análisis de la Tabla 15, Figura 13, del ítem 13 sobre la dimensión “Consideración Individualizada” y el indicador “Presta atención a las necesidades de cada miembro”, específicamente en relación con el ítem: “El directivo de la institución muestra una genuina preocupación por las necesidades personales y profesionales de cada docente”, lo aportado revela que el personal docente, en un el 17,72% respondió “Totalmente de Acuerdo”, el 16,46% “De Acuerdo”, el 51,9% “Medianamente de Acuerdo”, el 13,92% “En Desacuerdo” y el 0.0% “Totalmente en Desacuerdo”. Esta distribución muestra que más de la mitad de los encuestados se posiciona en un nivel intermedio de acuerdo, mientras que los extremos positivos y negativos presentan porcentajes similares y relativamente bajos.”, lo que indica una percepción moderada respecto al cumplimiento del indicador.

En relación a lo descrito, se puede interpretar que los docentes del Instituto Pedagógico de Barquisimeto perciben que existe una atención parcial por parte del directivo hacia sus necesidades personales y profesionales. Esta percepción, aunque no negativa, tampoco refleja una práctica plenamente alineada con los principios de la consideración individualizada dentro del liderazgo transformacional. El comportamiento de los datos infiere que, si bien hay esfuerzos por parte del directivo en atender las diferencias individuales, estos no son percibidos como consistentes o profundos por la mayoría del personal docente.

De otro modo, esta interpretación puede estar influida por la dinámica institucional del Instituto, donde la carga académica, la diversidad de perfiles docentes y las exigencias administrativas podrían limitar la capacidad del líder para ejercer un acompañamiento personalizado.

Lo expuesto se sustenta en los aportes de Bass (1997), quien señala que el líder transformacional se distingue por reconocer y atender las diferencias individuales entre los miembros de su equipo. La tendencia hacia una percepción moderada indica que el vínculo interpersonal y el desarrollo profesional aún no alcanzan el nivel óptimo que

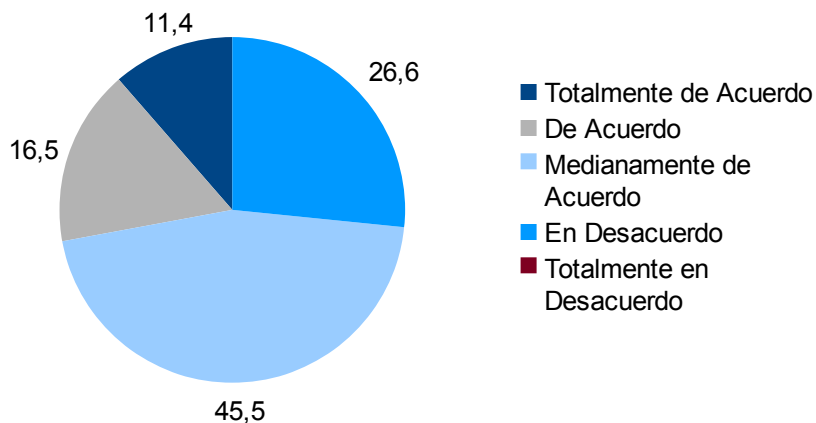
este enfoque propone. La atención parcial evidenciada en los resultados sugiere que el trabajo gerencial del directivo requiere mayor personalización para fortalecer el liderazgo transformacional en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto, especialmente en un entorno donde el reconocimiento de las necesidades individuales es clave para potenciar el talento docente.

**Tabla 16**

*Respuestas al ítem 14, variable liderazgo transformacional, dimensión consideración individualizada, indicador actúa como mentor o coach.*

VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
14.- El directivo me guía y me apoya en mi desarrollo profesional, actuando como un mentor o coach.		
Totalmente de Acuerdo	9	11,4
De Acuerdo	13	16,5
Medianamente de Acuerdo	36	45,5
En Desacuerdo	21	26,6
Totalmente en Desacuerdo	---	---
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

**Fuente: Valera (2025)**



**Fuente: Valera (2025)**

**Figura 14**

*Distribución porcentual de las respuestas al ítem 14, variable liderazgo transformacional, dimensión consideración individualizada, indicador actúa como mentor o coach.*

De acuerdo con la Tabla 16, la Figura 14 para el Ítem 14, corresponde al análisis e interpretación de los datos obtenidos sobre la dimensión “Consideración Individualizada” y el indicador “Actúa como mentor o coach”, específicamente en relación con el ítem: “El directivo me guía y me apoya en mi desarrollo profesional, actuando como un mentor o coach”. Los datos aportados por el personal muestran que el 11,4% respondió “Totalmente de Acuerdo”, el 16,5% “De Acuerdo”, el 45,5% “Medianamente de Acuerdo”, el 26,6% “En Desacuerdo” y el 0,0% “Totalmente en Desacuerdo”. Esta distribución muestra que la mayoría de los encuestados se ubica en el nivel intermedio de la escala, seguido por un porcentaje considerable en desacuerdo. Los niveles de acuerdo más altos representan apenas el 26,6% del total. En conclusión, la tendencia general del comportamiento de los datos se inclina hacia una percepción moderada, con una carga significativa de respuestas que expresan dudas o desacuerdo respecto al rol del directivo como mentor o coach.

A partir de esta tendencia, se puede interpretar que los docentes del Instituto Pedagógico de Barquisimeto perciben que el acompañamiento profesional por parte del directivo es limitado o poco sistemático. Aunque una parte del personal reconoce cierto grado de orientación, la mayoría no identifica una guía sólida ni un apoyo constante que se asemeje al rol de mentor o coach. Esta percepción puede considerarse como parcialmente negativa en relación con el ítem planteado, ya que el liderazgo transformacional, según la teoría de Avolio y Bass, implica una atención activa al desarrollo individual de cada miembro.

En este mismo sentido, el hecho de que el 26,5% esté en desacuerdo y el 45,6% solo medianamente de acuerdo sugiere que el liderazgo ejercido no está logrando empoderar plenamente al equipo docente. Esta tendencia podría explicarse por la estructura organizativa del Instituto, donde las exigencias académicas y administrativas podrían limitar el tiempo y los recursos disponibles para ejercer un acompañamiento personalizado. Además, el perfil profesional de los docentes, que requiere constante actualización y reflexión, demanda un liderazgo más comprometido con el desarrollo

humano y profesional.

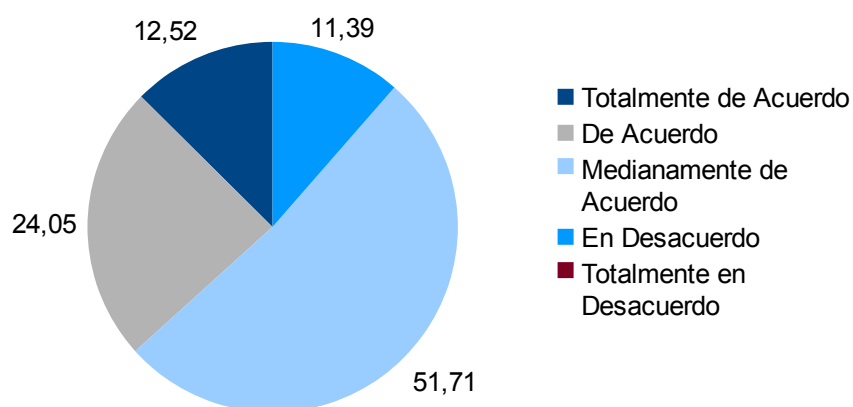
En síntesis, la interpretación realizada puede relacionarse con los aportes de Avolio y Bass (2004), quienes afirman que una de las funciones clave del líder transformacional es actuar como mentor o coach, guiando a sus seguidores para que descubran su potencial y superen desafíos. Los resultados del gráfico evidencian que esta función no se está cumpliendo de manera efectiva en el contexto del Instituto Pedagógico de Barquisimeto. La falta de una guía sólida limita el empoderamiento del talento humano, afectando el crecimiento individual y colectivo dentro de la comunidad educativa. Para fortalecer el liderazgo transformacional, es necesario que el directivo asuma un rol más activo en la mentoría, promoviendo espacios de acompañamiento que respondan a las necesidades específicas de cada docente y contribuyan al bien social que la institución persigue.

**Tabla 17**

*Respuestas al ítem 15, variable liderazgo transformacional, dimensión consideración individualizada, indicador reconoce las contribuciones individuales.*

<b>VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
15.- El directivo reconoce y valora las contribuciones y logros individuales de cada miembro de la institución.		
Totalmente de Acuerdo	10	12,52
De Acuerdo	19	24,05
Medianamente de Acuerdo	41	51,71
En Desacuerdo	9	11,39
Totalmente en Desacuerdo	---	---
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

**Fuente: Valera (2025)**



**Fuente: Valera (2025)**

**Figura 15**

*Distribución porcentual de las respuestas al ítem 15, variable liderazgo transformacional, dimensión consideración individualizada, indicador reconoce las contribuciones individuales.*

En la Tabla 17, Figura 15, para el Ítem 15 correspondiente a la dimensión “Consideración Individualizada” y el indicador “Reconoce las contribuciones individuales”, específicamente en relación con el ítem: “El directivo reconoce y valora las contribuciones y logros individuales de cada miembro de la institución”, los datos aportados revelan a un 12,52% estar “Totalmente de Acuerdo”, el 24,05% “De Acuerdo”, el 51,71% “Medianamente de Acuerdo”, el 11,39% “En Desacuerdo” y el 0% “Totalmente en Desacuerdo”. Esta distribución muestra que más de la mitad de los encuestados se posiciona en un nivel intermedio de acuerdo, mientras que los extremos positivos suman un 36% y los negativos apenas un 11,39%. en este caso, la tendencia general del comportamiento de los datos se inclina hacia el centro de la escala, con predominancia en la opción “Medianamente de Acuerdo”, lo que indica una percepción reservada respecto al reconocimiento de los logros individuales por parte del directivo.

Derivado del comportamiento observado se deduce que los docentes del

Instituto Pedagógico de Barquisimeto perciben que el reconocimiento de sus aportes individuales por parte del directivo existe, pero no se manifiesta de forma plena ni sistemática. Aunque una parte significativa del personal reconoce cierto nivel de valoración, la mayoría no identifica un reconocimiento específico ni constante que refuerce su autoestima y compromiso profesional. Esta posición puede considerarse como parcialmente positiva en relación con el ítem planteado, ya que refleja una práctica que aún no alcanza los estándares del liderazgo transformacional, el cual exige una atención personalizada y sincera a los logros de cada miembro.

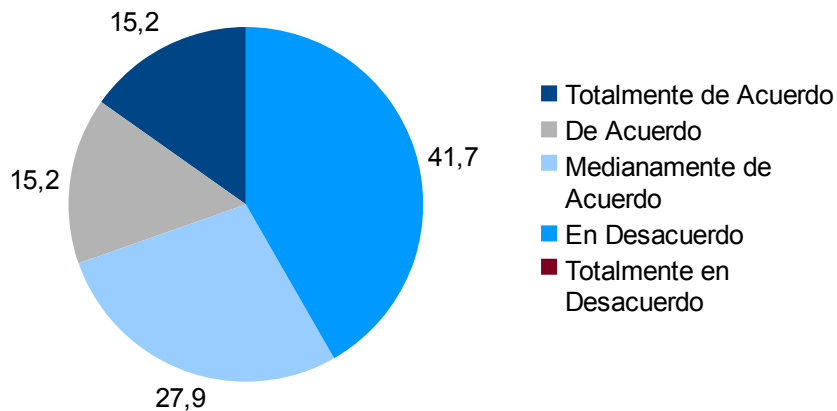
La lectura de estos resultados coincide con lo expuesto por Judge y Bono (2000), quienes destacan que el reconocimiento personalizado es una poderosa herramienta para el líder, capaz de reforzar la autoestima y el compromiso de los colaboradores. Los resultados evidencian que esta herramienta no se está utilizando con la intensidad ni la especificidad necesarias para consolidar una cultura de valoración y respeto mutuo en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Reconocer los logros de manera sincera y concreta tendría un impacto significativo en el fortalecimiento del vínculo entre el directivo y el equipo docente, contribuyendo al desarrollo de un liderazgo transformacional más efectivo y humano.

**Tabla 18**

*Respuestas al ítem 16, variable liderazgo transformacional, dimensión consideración individualizada, indicador delega tareas desafiantes para el desarrollo.*

VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
16.- El directivo me asigna tareas que me desafían y me ayudan a crecer profesionalmente.		
Totalmente de Acuerdo	12	15,2
De Acuerdo	12	15,2
Medianamente de Acuerdo	22	27,9
En Desacuerdo	33	41,7
Totalmente en Desacuerdo	---	---
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

**Fuente: Valera (2025)**



**Fuente: Valera (2025)**

### **Figura 16**

*Distribución porcentual de las respuestas al ítem 16, variable liderazgo transformacional, dimensión consideración individualizada, indicador delega tareas desafiantes para el desarrollo.*

El siguiente análisis e interpretación de los datos obtenidos en la Tabla 18, Figura 16 e ítem 16, en relación a la dimensión “Consideración Individualizada” y el indicador “Delega tareas desafiantes para el desarrollo”, específicamente sobre el ítem: “El directivo me asigna tareas que me desafían y me ayudan a crecer profesionalmente”, los resultados revelan que un 15,2% de los encuestados están “Totalmente de Acuerdo”, otro 15,2% optó por la opción “De Acuerdo”, el 27,9% “Medianamente de Acuerdo”, mientras que el 41,7% se ubicó en las opciones “En Desacuerdo” y “Totalmente en Desacuerdo”. Esta distribución muestra que el 58% de los encuestados se posiciona en los niveles superiores de acuerdo, y 41,7% de los docentes expresó estar en desacuerdo. En resumen, la tendencia general del comportamiento de los datos se inclina hacia el lado positivo de la escala, con una concentración significativa en las respuestas que reconocen algún grado de desafío profesional en las tareas asignadas por el directivo, pero un importante porcentaje se ubicó en una tendencia negativa de la escala, lo que sugiere que el directivo no está asumiendo su papel en la delegación de tareas desafiantes.

A partir de esta tendencia, se puede interpretar que los docentes del Instituto Pedagógico de Barquisimeto perciben que el liderazgo ejercido por el directivo no incluye prácticas que promueven, de manera generalizada, el crecimiento profesional mediante la asignación de tareas retadoras. Esta percepción es claramente preocupante en relación con el ítem planteado, ya que no refleja una acción contundente con los principios del liderazgo transformacional, donde el líder no solo administra funciones, sino que potencia el desarrollo de sus colaboradores. Es necesario acotar que, en los entornos académicos, la delegación estratégica de tareas se convierte en una herramienta clave para fortalecer la autonomía profesional y la confianza mutua entre el directivo y su equipo.

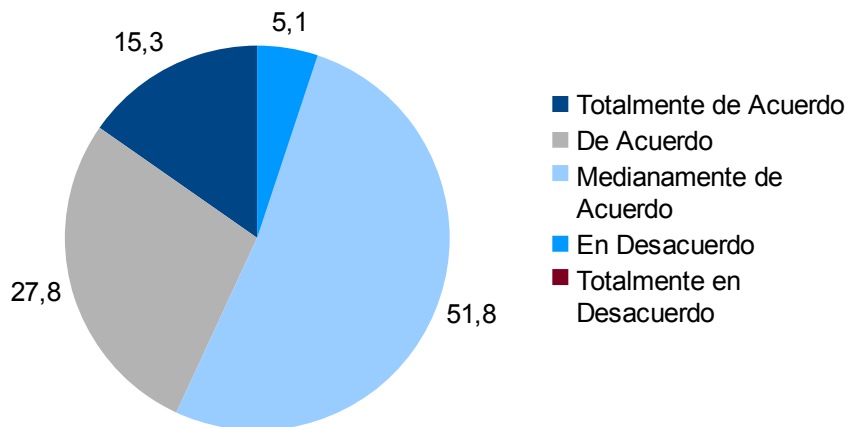
En síntesis, la interpretación realizada se soporta con los aportes de Podsakoff y otros (1996), quienes afirman que un líder que muestra consideración individualizada delega tareas desafiantes no solo para liberar tiempo, sino como estrategia de crecimiento. Los resultados evidencian entonces que esta práctica no está consolidada en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto, donde el directivo debe de confiar en las capacidades del equipo docente y les asigna responsabilidades significativas. Esta confianza fortalece el vínculo profesional, estimula el aprendizaje y consolida una cultura organizacional orientada al desarrollo humano, en coherencia con los principios del liderazgo transformacional.

**Tabla 19**

*Respuestas al ítem 17, variable calidad educativa, dimensión calidad de los procesos pedagógicos, indicador actualización curricular y pertinencia de contenidos.*

VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
17.- El directivo se preocupa porque los planes de estudio y los contenidos de los cursos, se mantienen actualizados y son pertinentes para las necesidades del mercado laboral y de la sociedad.		
Totalmente de Acuerdo	12	15,3
De Acuerdo	22	27,8
Medianamente de Acuerdo	41	51,8
En Desacuerdo	4	5,1
Totalmente en Desacuerdo	---	---
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

*Fuente: Valera (2025)*



*Fuente: Valera (2025)*

**Figura 17**

*Distribución porcentual de las respuestas al ítem 17, variable calidad educativa, dimensión calidad de los procesos pedagógicos, indicador actualización curricular y pertinencia de contenidos.*

Esta Tabla 19 y Figura 17 corresponden al análisis e interpretación de los datos obtenidos sobre la dimensión “Calidad de los Procesos Pedagógicos” y el indicador

“Actualización curricular y pertinencia de contenidos”, específicamente en relación con el ítem 17: “El directivo se preocupa porque los planes de estudio y los contenidos de los cursos se mantienen actualizados y son pertinentes para las necesidades del mercado laboral y de la sociedad”. Según los datos aportados por el personal, el 15,3% respondió “Totalmente de Acuerdo”, el 27,8% “De Acuerdo”, el 51,8% “Medianamente de Acuerdo”, el 5,1% “En Desacuerdo” y el 0.0% “Totalmente en Desacuerdo”.

Esta distribución revela que más de la mitad de los encuestados se posiciona en un nivel intermedio de acuerdo, mientras que los extremos positivos suman un 43,1% y los negativos apenas un 5,1%. En conclusión, la tendencia general del comportamiento de los datos se inclina hacia el centro de la escala, con predominancia en la opción “Medianamente de Acuerdo”, lo que indica una percepción moderada respecto al compromiso del directivo con la actualización y pertinencia curricular.

En consecuencia, esta tendencia sugiere que los docentes del Instituto Pedagógico de Barquisimeto perciben que existe una preocupación parcial por parte del directivo en mantener actualizados los planes de estudio y en garantizar la pertinencia de los contenidos frente a las demandas del mercado laboral y la sociedad. Esta percepción puede considerarse como moderadamente positiva, ya que, si bien no se evidencia una acción contundente ni sistemática, tampoco se percibe una ausencia de compromiso.

El comportamiento de los datos refleja una práctica institucional que reconoce la importancia de la actualización curricular, pero que posiblemente enfrenta limitaciones estructurales, administrativas o de recursos para su implementación plena. En el contexto del Instituto Pedagógico, donde se forman futuros profesionales de la educación, esta dimensión adquiere especial relevancia, ya que la calidad de los procesos pedagógicos impacta directamente en la preparación de los egresados para responder a los retos sociales y laborales contemporáneos. La tendencia hacia el acuerdo moderado podría estar vinculada a esfuerzos aislados o incipientes por parte

del liderazgo institucional, que aún no logran consolidarse como políticas sostenidas y visibles para el cuerpo docente.

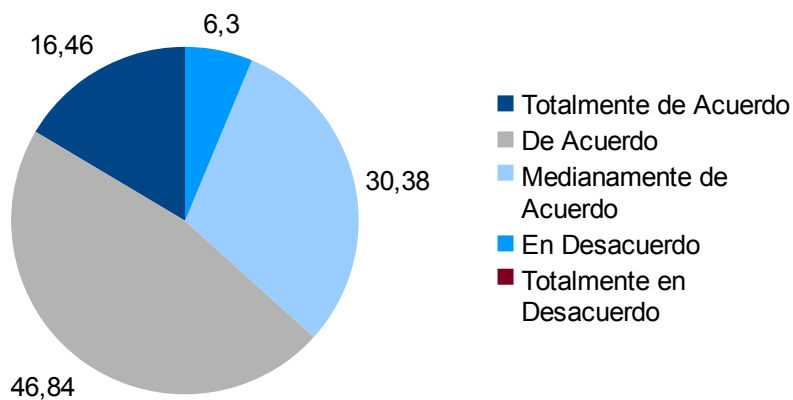
En líneas generales, la interpretación realizada indica que el liderazgo institucional muestra señales de compromiso con la actualización curricular, aunque estas aún no alcanzan niveles óptimos de percepción entre el personal docente. La predominancia de respuestas en el nivel “Medianamente de Acuerdo” indica que los esfuerzos del directivo son reconocidos, pero requieren mayor sistematización, visibilidad y alineación con las exigencias del entorno profesional y social. Esta lectura contextualizada permite identificar oportunidades de mejora en la gestión pedagógica del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, orientadas a fortalecer la calidad educativa desde una perspectiva estratégica y transformadora.

**Tabla 20**

*Respuestas al ítem 18, variable calidad educativa, dimensión calidad de los procesos pedagógicos, indicador uso de metodologías innovadoras en el aula.*

<b>VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
18.- El directivo mantiene una revisión y actualización constante en el manejo de metodologías de enseñanza innovadoras para motivar y facilitar el aprendizaje del estudiante.		
Totalmente de Acuerdo	13	16,46
De Acuerdo	37	46,84
Medianamente de Acuerdo	24	30,38
En Desacuerdo	5	6,3
Totalmente en Desacuerdo	---	---
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

**Fuente: Valera (2025)**



**Fuente: Valera (2025)**

**Figura 18**

*Distribución porcentual de las respuestas al ítem 18, variable calidad educativa, dimensión calidad de los procesos pedagógicos, indicador uso de metodologías innovadoras en el aula.*

En referencia a la Tabla 20, Figura 18 sobre la dimensión “Calidad de los Procesos Pedagógicos” y el indicador “Uso de metodologías innovadoras en el aula”, específicamente en relación con el ítem 18: “El directivo mantiene una revisión y actualización constante en el manejo de metodologías de enseñanza innovadoras para motivar y facilitar el aprendizaje del estudiante”, los datos muestran a un el 16,46% de los encuestados que responden “Totalmente de Acuerdo”, el 46,84% “De Acuerdo”, el 30,38% “Medianamente de Acuerdo”, el 6,3% “En Desacuerdo” y el 0,0% “Totalmente en Desacuerdo”. Esta distribución muestra que el 63,3% de los encuestados se ubica en los niveles superiores de acuerdo, mientras que solo un 6,3% expresa desacuerdo y ningún docente se posiciona en el extremo negativo. En consecuencia, la tendencia general del comportamiento de los datos se inclina claramente hacia el lado positivo de la escala, evidenciando una percepción favorable respecto al compromiso del directivo con la innovación metodológica en el aula.

A partir de esta tendencia, se puede interpretar que los docentes del Instituto

Pedagógico de Barquisimeto perciben que el liderazgo institucional promueve activamente la revisión y actualización de las metodologías de enseñanza, lo cual se relaciona directamente con el ítem planteado. Esta percepción puede considerarse como positiva, ya que refleja una práctica coherente con los principios de mejora continua y liderazgo pedagógico transformador. El hecho de que más de la mitad de los encuestados se ubique en los niveles más altos de acuerdo indica que el directivo no solo reconoce la importancia de la innovación metodológica, sino que la incorpora como parte de su gestión educativa. Esta tendencia podría explicarse por el perfil académico del Instituto, donde la formación de futuros docentes exige una constante renovación de estrategias didácticas para responder a las necesidades cambiantes del estudiantado y del entorno social. En este sentido, el uso de metodologías innovadoras no solo motiva el aprendizaje, sino que también fortalece la identidad profesional del docente como agente de cambio.

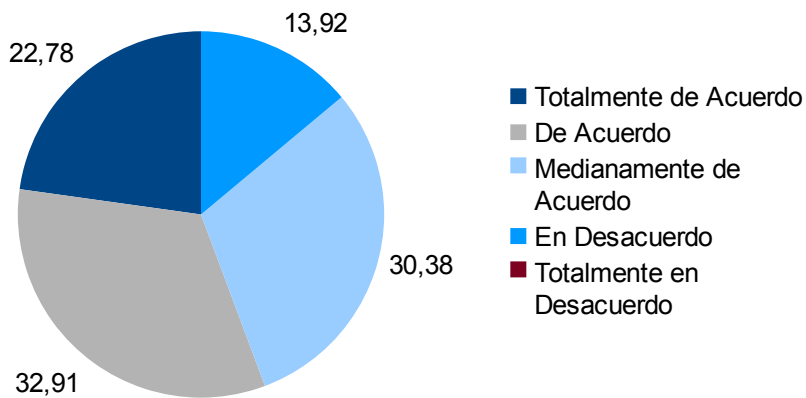
De acuerdo con la interpretación realizada, se evidencia que el liderazgo del directivo en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto está alineado con una visión pedagógica actualizada y comprometida con la innovación. La alta proporción de respuestas positivas indica que los docentes reconocen y valoran los esfuerzos institucionales por mantener vigente la práctica educativa, lo cual repercute directamente en la calidad del aprendizaje. Esta lectura permite afirmar que el modelo de liderazgo observado contribuye a consolidar una cultura pedagógica dinámica, reflexiva y orientada al desarrollo profesional, en coherencia con las exigencias contemporáneas de la educación superior.

**Tabla 21**

*Respuestas al ítem 19, variable calidad educativa, dimensión calidad de los procesos pedagógicos, indicador evaluación formativa y sumativa efectiva.*

VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
19.- Se mantiene el empleo de un sistema de evaluación que equilibra de forma efectiva tanto la evaluación formativa (para el aprendizaje) como la sumativa (para la certificación).		
Totalmente de Acuerdo	18	22,78
De Acuerdo	26	32,91
Medianamente de Acuerdo	24	30,38
En Desacuerdo	11	13,92
Totalmente en Desacuerdo	---	---
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

**Fuente: Valera (2025)**



**Fuente: Valera (2025)**

**Figura 19**

*Distribución porcentual de las respuestas al ítem 19, variable calidad educativa, dimensión calidad de los procesos pedagógicos, indicador evaluación formativa y sumativa efectiva.*

Como puede mostrarse en la Tabla 21 y Figura 19 correspondiente a la dimensión “Calidad de los Procesos Pedagógicos” y el indicador “Evaluación formativa y sumativa efectiva”, específicamente en relación con el ítem 19: “Se mantiene el

empleo de un sistema de evaluación que equilibra de forma efectiva tanto la evaluación formativa (para el aprendizaje) como la sumativa (para la certificación)", los datos aportados por el personal docente indican que un 22,78% está "Totalmente de Acuerdo", el 32,91% "De Acuerdo", el 30,38% "Medianamente de Acuerdo", el 13,92% "En Desacuerdo" y el 0.0% "Totalmente en Desacuerdo". Esta distribución revela que el 55,69% de los encuestados se ubica en los niveles superiores de acuerdo, mientras que el 30,38% se posiciona en un nivel intermedio y solo un 13,92% expresa desacuerdo.

En consideración a la tendencia, los datos se inclinan hacia el lado positivo de la escala, con predominancia en las opciones que reflejan conformidad con el sistema de evaluación implementado. Según este comportamiento, se puede interpretar que los docentes del Instituto Pedagógico de Barquisimeto observan un esfuerzo institucional por mantener un sistema de evaluación equilibrado entre lo formativo y lo sumativo. Esta percepción puede considerarse como positiva, ya que refleja una práctica pedagógica que busca atender tanto el proceso de aprendizaje como la certificación de resultados, en coherencia con los principios de calidad educativa.

Se puede considerar al respecto, que el directivo ha logrado establecer mecanismos que, al menos en su percepción, responden a las exigencias académicas y formativas del entorno. Esta tendencia podría explicarse por el perfil profesional de los docentes, quienes valoran la evaluación como herramienta de mejora continua y como instrumento de validación institucional. En el contexto del Instituto Pedagógico, donde se forman educadores con responsabilidad social, el equilibrio entre evaluación formativa y sumativa es clave para garantizar procesos pedagógicos pertinentes, éticos y eficaces.

Lo expuesto anteriormente evidencia que el liderazgo institucional promueve un enfoque evaluativo que busca integrar el aprendizaje con la certificación, lo cual es valorado positivamente por el cuerpo docente. Esta práctica fortalece la calidad de los

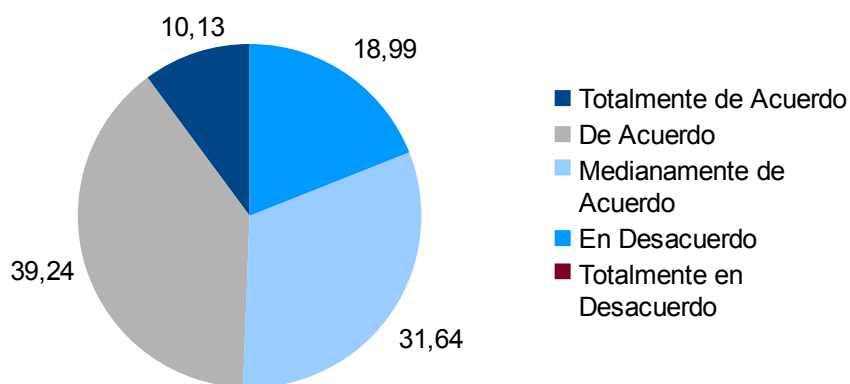
procesos pedagógicos y contribuye a la formación de profesionales reflexivos y competentes. La percepción mayoritaria de acuerdo sugiere que el modelo de evaluación implementado responde a las necesidades del contexto educativo del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, consolidando una cultura evaluativa que favorece tanto el desarrollo académico como la legitimación de los logros formativos.

**Tabla 22**

*Respuestas al ítem 20, variable calidad educativa, dimensión calidad de los procesos pedagógicos, indicador integración de recursos tecnológicos en el aprendizaje.*

VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
20.- Se Integran estrategias efectivas de integración de recursos y herramientas tecnológicas para enriquecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.		
Totalmente de Acuerdo	8	10,13
De Acuerdo	31	39,24
Medianamente de Acuerdo	25	31,64
En Desacuerdo	15	18,99
Totalmente en Desacuerdo	---	---
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

**Fuente: Valera (2025)**



**Fuente: Valera (2025)**

**Figura 20**

*Distribución porcentual de las respuestas al ítem 20, variable calidad educativa, dimensión calidad de los procesos pedagógicos, indicador integración de recursos tecnológicos en el*

*aprendizaje.*

En lo correspondiente a la Tabla 22 y Figura 20 que responde a la dimensión “Calidad de los Procesos Pedagógicos” y el indicador “Integración de recursos tecnológicos en el aprendizaje”, específicamente en relación con el ítem 20: “Se integran estrategias efectivas de integración de recursos y herramientas tecnológicas para enriquecer los procesos de enseñanza y aprendizaje”, datos aportados por el personal docente señalan a un 10,13% respondiendo “Totalmente de Acuerdo”, el 39,24% “De Acuerdo”, el 31,64% “Medianamente de Acuerdo”, el 18,99% “En Desacuerdo” y el 0.0% “Totalmente en Desacuerdo”.

Esta distribución muestra que el 49.3% de los encuestados se ubica en los niveles superiores de acuerdo, mientras que el 31.64% se posiciona en un nivel intermedio y el 18,99% expresa desacuerdo. En consecuencia, a lo mostrado, la tendencia general del comportamiento de los datos se inclina hacia el lado positivo de la escala, aunque con una presencia significativa de respuestas que indican dudas o desacuerdo respecto a la integración tecnológica en los procesos pedagógicos.

Esta tendencia sugiere que los docentes del Instituto Pedagógico de Barquisimeto valoran los esfuerzos institucionales por integrar recursos tecnológicos en el aula, aunque estos no se consideran plenamente efectivos ni sistemáticos. La visión puede interpretarse como moderadamente positiva, ya que, si bien hay reconocimiento de avances, también se evidencia una brecha entre la intención institucional y la experiencia concreta del docente.

Esta lectura se vincula directamente con el ítem planteado, que exige no solo la presencia de herramientas tecnológicas, sino su uso estratégico y enriquecedor en la enseñanza. El hecho de que casi una quinta parte de los encuestados esté en desacuerdo podría reflejar limitaciones en infraestructura, capacitación o acompañamiento técnico, factores que afectan la implementación efectiva de metodologías digitales.

En el contexto del Instituto Pedagógico, donde se forman profesionales de la educación, la integración tecnológica no solo es deseable, sino indispensable para preparar a los futuros docentes en entornos de aprendizaje contemporáneos. La tendencia observada podría estar influida por la tensión entre el discurso institucional sobre innovación y las condiciones reales de trabajo en el aula.

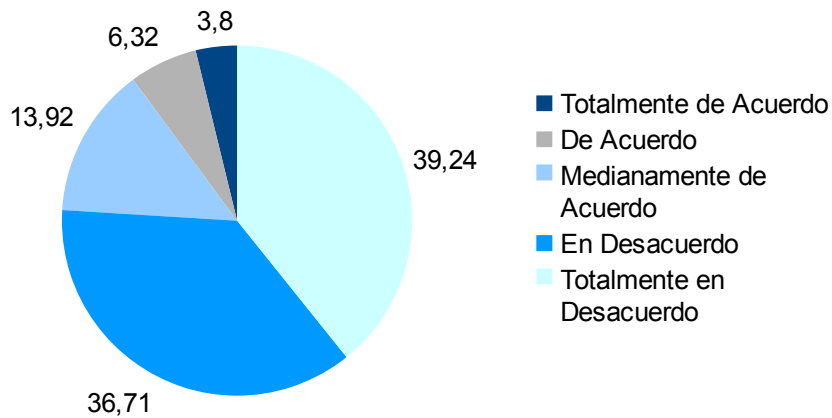
En síntesis, la interpretación realizada evidencia que, aunque el liderazgo institucional promueve la incorporación de tecnologías en el proceso pedagógico, aún persisten desafíos para lograr una integración efectiva y sostenida. Los docentes reconocen avances, pero también señalan vacíos que deben ser atendidos para consolidar una cultura pedagógica digital. Esta lectura contextualizada permite identificar oportunidades de mejora en la gestión tecnológica del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, orientadas a fortalecer la formación docente desde una perspectiva innovadora, crítica y adaptativa.

**Tabla 23**

*Respuestas al ítem 21, variable calidad educativa, dimensión calidad de los resultados de los aprendizajes, indicador rendimiento académico de los estudiantes.*

VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
21.- El rendimiento académico de los estudiantes ha mejorado consistentemente, durante el período de la administración actual.		
Totalmente de Acuerdo	3	3,8
De Acuerdo	5	6,32
Medianamente de Acuerdo	11	13,92
En Desacuerdo	29	36,71
Totalmente en Desacuerdo	31	39,24
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

**Fuente: Valera (2025)**



**Fuente: Valera (2025)**

**Figura 21**

*Distribución porcentual de las respuestas al ítem 21, variable calidad educativa, dimensión calidad de los resultados de los aprendizajes, indicador rendimiento académico de los estudiantes.*

De acuerdo a lo observado en la Tabla 22 y Figura 21 relacionado con la dimensión “Calidad de los Resultados de Aprendizaje” y el indicador “Rendimiento académico de los estudiantes”, el cual describe los resultados del ítem 21: “El rendimiento académico de los estudiantes ha mejorado consistentemente, durante el período de la administración actual”, los encuestados expresaron, en un 3,8% estar “Totalmente de Acuerdo”, el 6,32% “De Acuerdo”, el 13,92% “Medianamente de Acuerdo”, el 36,71% “En Desacuerdo” y el 39,24% “Totalmente en Desacuerdo”.

Esta distribución muestra que la mayoría de los encuestados se posiciona en el nivel determinadamente “negativo” evidenciando una percepción predominantemente desfavorable respecto a la mejora del rendimiento académico durante la administración actual. A partir de esta tendencia, se puede interpretar que los docentes del Instituto Pedagógico de Barquisimeto no perciben una mejora sostenida en el rendimiento académico de los estudiantes bajo la gestión actual.

Esta percepción puede considerarse como negativa en relación con el ítem planteado, ya que sugiere que los resultados de aprendizaje no han evolucionado de manera significativa o consistente. Esta lectura se vincula con la teoría que sustenta el indicador, la cual plantea que el liderazgo institucional debe generar condiciones que favorezcan el progreso académico. El hecho de que el 65,95% de los encuestados esté en desacuerdo y totalmente en desacuerdo podría reflejar deficiencias en la planificación pedagógica, en el seguimiento de los procesos evaluativos o en la articulación entre contenidos y metodologías.

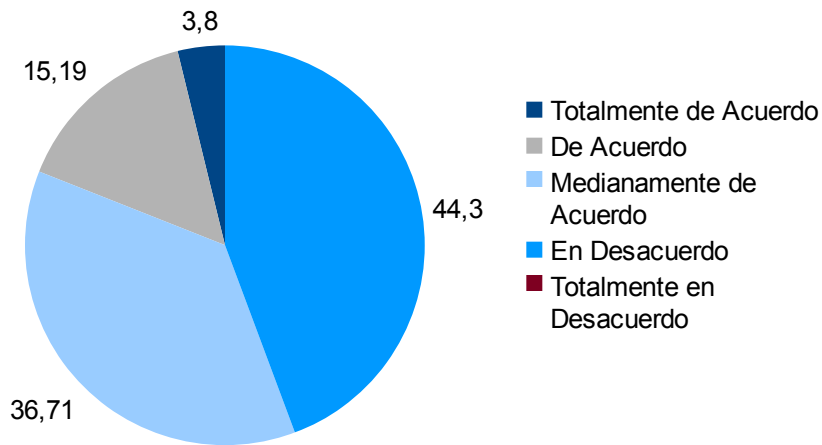
Lo encontrado adquiere especial relevancia, ya que el rendimiento académico es un reflejo directo de la calidad del proceso formativo. La tendencia observada podría estar influida por factores estructurales, como la falta de actualización curricular, limitaciones en el uso de recursos tecnológicos o debilidades en la implementación de estrategias innovadoras. Con base a la interpretación realizada evidencia que el liderazgo institucional no ha logrado consolidar una percepción positiva sobre la evolución del rendimiento académico estudiantil. Los docentes reconocen que, durante la administración actual, no se han producido mejoras consistentes que impacten de forma clara en los resultados de aprendizaje. Esta lectura permite identificar áreas críticas que requieren atención urgente, especialmente en lo que respecta a la planificación estratégica, el acompañamiento pedagógico y la evaluación de impacto. Fortalecer estos aspectos es esencial para revertir la tendencia negativa y avanzar hacia una cultura institucional centrada en la mejora continua y el logro académico.

**Tabla 24**

*Respuestas al ítem 22, variable calidad educativa, dimensión calidad de los resultados de los aprendizajes, indicador desarrollo de habilidades blandas (ej. pensamiento crítico).*

VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
22.- Las estrategias y contenidos curriculares contribuyen, de forma efectiva, al desarrollo de habilidades blandas, como el pensamiento crítico y la resolución de problemas, en los estudiantes.		
Totalmente de Acuerdo	3	3,8
De Acuerdo	12	15,19
Medianamente de Acuerdo	29	36,71
En Desacuerdo	35	44,3
Totalmente en Desacuerdo	---	---
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

**Fuente: Valera (2025)**



**Fuente: Valera (2025)**

**Figura 22**

*Distribución porcentual de las respuestas al ítem 22, variable calidad educativa, dimensión calidad de los resultados de los aprendizajes, indicador desarrollo de habilidades blandas (ej. pensamiento crítico).*

La Tabla 23 y Figura 22 reflejan los resultados de la dimensión “Calidad de los Resultados de Aprendizaje” y el indicador “Desarrollo de habilidades blandas (ej.

pensamiento crítico)”, específicamente en relación con el ítem 22: “Las estrategias y contenidos curriculares contribuyen, de forma efectiva, al desarrollo de habilidades blandas, como el pensamiento crítico y la resolución de problemas, en los estudiantes”, el personal docente encuestados responde, en un 3,8%, que está “Totalmente de Acuerdo”, el 15,19% “De Acuerdo”, el 36,71%, “Medianamente de Acuerdo”, el 44.3% “En Desacuerdo” y el 0.0% “Totalmente en Desacuerdo”.

Esta distribución revela que la mayoría de los encuestados se posiciona en el nivel “En Desacuerdo”, seguido por un porcentaje considerable en el nivel intermedio. En consecuencia, la tendencia general del comportamiento de los datos se inclina hacia el lado negativo de la escala, lo que indica una percepción predominantemente desfavorable respecto a la efectividad de las estrategias curriculares en el desarrollo de habilidades blandas.

Sobre esta tendencia, se puede interpretar que los docentes del Instituto Pedagógico de Barquisimeto no perciben que las estrategias y contenidos curriculares estén contribuyendo de manera efectiva al desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes, tales como el pensamiento crítico y la resolución de problemas. Esta percepción puede considerarse negativa en relación con el ítem planteado, ya que sugiere una desconexión entre el diseño curricular y las competencias que demanda el contexto social y profesional actual.

El hecho de que el 44.3% esté en desacuerdo podría reflejar una falta de actualización metodológica, escasa integración de enfoques activos o insuficiente énfasis en el aprendizaje basado en problemas. En el contexto del Instituto Pedagógico, donde se forman futuros educadores, esta debilidad resulta especialmente crítica, pues compromete la capacidad de los egresados para fomentar habilidades esenciales en sus propios estudiantes. La tendencia observada podría estar influida por una estructura curricular tradicional, limitada en recursos tecnológicos o en espacios de reflexión pedagógica, lo que obstaculiza la implementación de prácticas que

promuevan el pensamiento crítico.

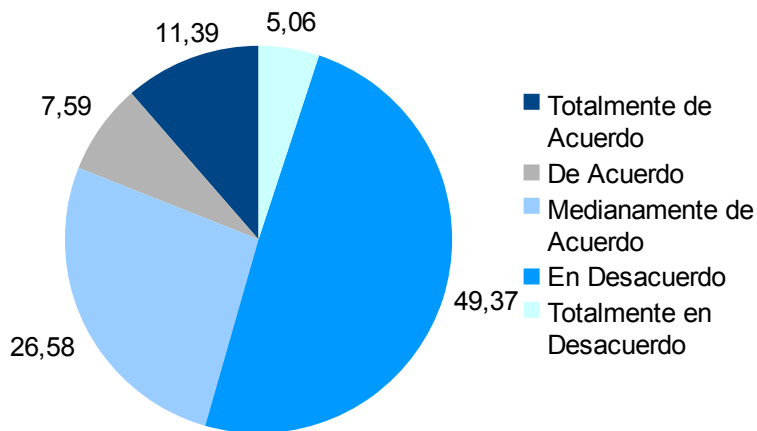
En concordancia a lo señalado, la interpretación realizada evidencia que el cuerpo docente percibe una brecha significativa entre los contenidos curriculares y el desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes. Esta lectura sugiere la necesidad de revisar y rediseñar las estrategias pedagógicas del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, incorporando metodologías activas, interdisciplinarias y contextualizadas que respondan a los desafíos formativos contemporáneos. Fortalecer este componente no solo elevaría la calidad de los resultados de aprendizaje, sino que también consolidaría el perfil profesional de los egresados como agentes críticos, reflexivos y transformadores dentro del sistema educativo.

**Tabla 25**

*Respuestas al ítem 23, variable calidad educativa, dimensión calidad de los resultados de los aprendizajes, indicador adquisición de competencias relevantes para el futuro.*

VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
23.- Los estudiantes adquieren las competencias y conocimientos que son más relevantes para afrontar los desafíos del futuro en sus respectivas carreras.		
Totalmente de Acuerdo	9	11,39
De Acuerdo	6	7,59
Medianamente de Acuerdo	21	26,58
En Desacuerdo	39	49,37
Totalmente en Desacuerdo	4	5,06
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

**Fuente: Valera (2025)**



**Fuente: Valera (2025)**

### **Figura 23**

*Distribución porcentual de las respuestas al ítem 23, variable calidad educativa, dimensión calidad de los resultados de los aprendizajes, indicador adquisición de competencias relevantes para el futuro.*

En cuanto a la Tabla 24 y la Figura 22 e Ítem 12 de la dimensión “Calidad de los Resultados de Aprendizaje” y el indicador “Adquisición de competencias relevantes para el futuro”, específicamente en relación con el ítem: “Los estudiantes adquieren las competencias y conocimientos que son más relevantes para afrontar los desafíos del futuro en sus respectivas carreras”, se observa que los datos aportados por el personal docente del Instituto Pedagógico, tienden en un el 11,39% hacia la opción “Totalmente de Acuerdo”, el 7,59% “De Acuerdo”, el 26,58% “Medianamente de Acuerdo”, el 49,37% “En Desacuerdo” y el 5,06% “Totalmente en Desacuerdo”. Esta distribución revela que más de la mitad de los encuestados (54.43%) se ubica en los niveles de desacuerdo, mientras que solo el 19% se posiciona en los niveles de acuerdo.

Como es evidente, la tendencia general del comportamiento de los datos se inclina hacia el lado negativo de la escala, evidenciando una percepción predominantemente desfavorable respecto a la adquisición de competencias relevantes por parte de los estudiantes. En consecuencia, esta tendencia sugiere que los docentes

del Instituto Pedagógico de Barquisimeto no perciben que los estudiantes estén adquiriendo, de manera efectiva, las competencias necesarias para enfrentar los desafíos del futuro profesional. Esta percepción puede considerarse negativa en relación con el ítem planteado, ya que indica una desconexión entre los contenidos curriculares y las exigencias del entorno laboral y social contemporáneo.

Desde la perspectiva del liderazgo transformacional, esta brecha representa una falla en la capacidad del líder institucional para anticipar y responder a las necesidades formativas emergentes. El alto porcentaje de desacuerdo podría estar vinculado a factores como la falta de actualización curricular, la escasa integración de metodologías activas, o la limitada articulación entre teoría y práctica profesional. En el contexto del Instituto Pedagógico, donde se forman educadores que deben ser agentes de cambio, esta debilidad compromete no solo la calidad de los resultados de aprendizaje, sino también la pertinencia del perfil de egreso frente a los retos del siglo XXI.

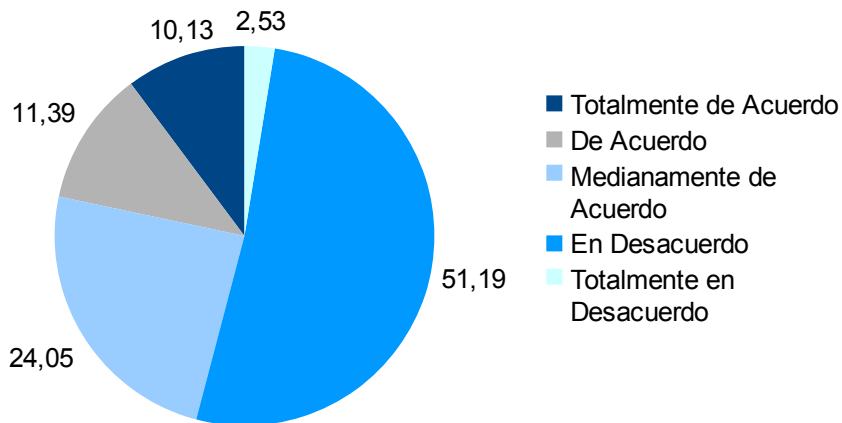
En síntesis, la interpretación realizada evidencia una preocupación significativa entre el cuerpo docente respecto a la preparación de los estudiantes para el futuro profesional. La tendencia negativa observada en el gráfico N° 23 sugiere que el liderazgo institucional debe revisar con urgencia los enfoques curriculares, fortalecer la vinculación con el entorno profesional y promover estrategias pedagógicas que favorezcan la adquisición de competencias clave. Esta lectura contextualizada permite identificar áreas críticas de mejora en la gestión educativa del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, orientadas a garantizar una formación pertinente, actualizada y transformadora.

**Tabla 26**

*Respuestas al ítem 24, variable calidad educativa, dimensión calidad de los resultados de los aprendizajes, indicador reducción del abandono escolar.*

VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
24.- Se Percibe una tendencia positiva en la reducción de la tasa de abandono estudiantil en el Instituto Pedagógico.		
Totalmente de Acuerdo	8	10,13
De Acuerdo	9	11,39
Medianamente de Acuerdo	19	24,05
En Desacuerdo	41	51,9
Totalmente en Desacuerdo	2	2,53
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

**Fuente: Valera (2025)**



**Fuente: Valera (2025)**

**Figura 24**

*Distribución porcentual de las respuestas al ítem 24, variable calidad educativa, dimensión calidad de los resultados de los aprendizajes, indicador reducción del abandono escolar.*

La Tabla 26 y Figura 24 describe los datos sobre la dimensión “Calidad de los Resultados de Aprendizaje” y el indicador “Reducción del abandono académico”, en relación con el ítem 24: “Se percibe una tendencia positiva en la reducción de la tasa de abandono estudiantil en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto”. Los docentes

contestaron en un 10,13% estar “Totalmente de Acuerdo”, el 11,39% “De Acuerdo”, el 24,05% “Medianamente de Acuerdo”, el 51,9% “En Desacuerdo” y el 2,53% “Totalmente en Desacuerdo”. Esta distribución revela que más de la mitad de los encuestados se posiciona en el extremo negativo de la escala, mientras que apenas un 21,52% se ubica en los niveles de acuerdo. En referencia a lo descrito, la tendencia general del comportamiento de los datos se inclina marcadamente hacia el lado negativo de la escala, evidenciando una percepción desfavorable respecto a la reducción del abandono académico durante la gestión actual.

Según lo expuesto, esta tendencia muestra que los docentes no perciben avances significativos en la disminución de la deserción estudiantil. Esta percepción puede considerarse negativa en el marco del liderazgo transformacional, que promueve la retención estudiantil como resultado de un entorno educativo motivador, inclusivo y adaptado a las necesidades del alumnado. El hecho de que el 54% esté en los niveles de “Desacuerdo” indica que las estrategias institucionales no han logrado generar condiciones que favorezcan la permanencia de los estudiantes.

Por una parte, esta tendencia podría explicarse por factores como la falta de acompañamiento académico, debilidades en la orientación vocacional, escasa flexibilidad curricular o limitaciones socioeconómicas que afectan la continuidad educativa. Por otra, la crisis política del país que afecta la economía, es un factor que no han de dejar de tomar en cuenta, la cual, además de provocar la deserción también incide en la motivación por la carrera docente.

En resumen, la interpretación realizada evidencia una percepción institucional preocupante respecto a la gestión del abandono académico, lo que conlleva plantear políticas que fortalezcan el acompañamiento estudiantil, promover una cultura institucional centrada en la inclusión y el bienestar que mitigue la retención de los que ya están en la carrera universitaria. Estas políticas deben de ser banderas del modelo de liderazgo transformacional, orientada a garantizar trayectorias educativas sostenidas

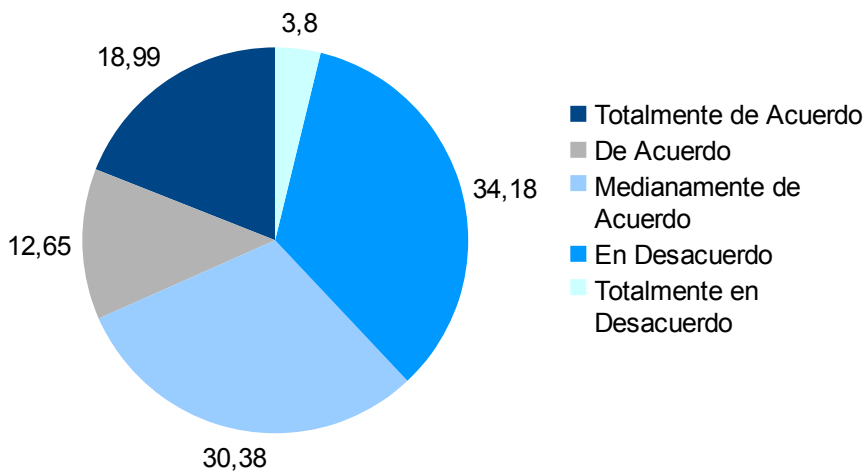
y exitosas para todos los estudiantes del Instituto Pedagógico de Barquisimeto.

**Tabla 27**

*Respuestas al ítem 25, variable calidad educativa, dimensión calidad de los resultados de los aprendizajes, indicador capacidad de los egresados o personal para la vida laboral o académica.*

VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
25.- Los egresados de la institución están bien preparados para incorporarse exitosamente al mundo laboral o para continuar con sus estudios de posgrado.		
Totalmente de Acuerdo	15	18,99
De Acuerdo	10	12,65
Medianamente de Acuerdo	24	30,38
En Desacuerdo	27	34,18
Totalmente en Desacuerdo	3	3,8
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

**Fuente: Valera (2025)**



**Fuente: Valera (2025)**

**Figura 25**

*Distribución porcentual de las respuestas al ítem 25, variable calidad educativa, dimensión calidad de los resultados de los aprendizajes, indicador capacidad de los egresados o personal para la vida laboral o académica.*

Esta Tabla 27 y Figura 25 sobre la dimensión “Calidad de los Resultados de

Aprendizaje” y el indicador “Capacidad de los egresados para la vida laboral o académica”, responde al ítem 25: “Los egresados de la institución están bien preparados para incorporarse exitosamente al mundo laboral o para continuar con sus estudios de posgrado”. Según los datos aportados por el personal encuestado, el 18,99% respondió “Totalmente de Acuerdo”, el 12,65% “De Acuerdo”, el 30,38% “Medianamente de Acuerdo”, el 34,18% “En Desacuerdo” y el 3,8% “Totalmente en Desacuerdo”.

La distribución presente, revela que el 31,64% de los encuestados se ubica en los niveles superiores de acuerdo, mientras que el 37,98% se posiciona en los niveles de desacuerdo, y el 30,38% se mantiene en una posición intermedia. En conclusión, la tendencia general del comportamiento de los datos se muestra dividida, aunque con una ligera inclinación hacia el lado negativo de la escala, lo que evidencia una percepción ambivalente respecto a la preparación de los egresados para enfrentar los desafíos académicos o laborales.

En consideración a esta tendencia, se puede interpretar que los docentes del Instituto Pedagógico de Barquisimeto tienen opiniones contrastantes sobre la capacidad de los egresados para incorporarse exitosamente al mundo profesional o académico. Esta percepción ambigua puede considerarse como una alerta institucional, ya que el liderazgo transformacional debería garantizar que los procesos formativos estén alineados con las exigencias del entorno laboral y académico contemporáneo.

El hecho de que un 34,18% esté en desacuerdo sugiere que existen debilidades en la articulación entre el perfil de egreso y las competencias requeridas en escenarios reales de desempeño. Esta tendencia podría estar influida por factores como la falta de actualización curricular, la escasa vinculación con el sector productivo, o la limitada oferta de formación complementaria que fortalezca habilidades transversales. En el ámbito del Instituto Pedagógico, donde se forman educadores que deben ser referentes en sus comunidades, esta percepción refleja una necesidad urgente de revisar los

planes de estudio, fortalecer el acompañamiento profesional y promover una cultura institucional orientada al desarrollo integral del estudiante.

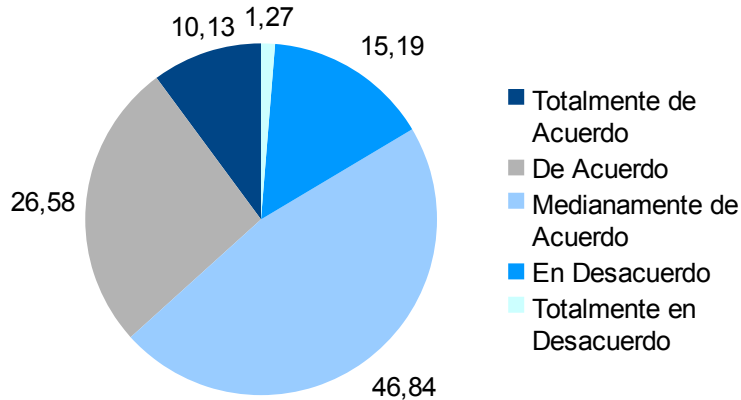
En resumen, la interpretación realizada evidencia que el cuerpo docente percibe una preparación insuficiente o desigual en los egresados para enfrentar los retos del mundo laboral o académico. Esta lectura sugiere que el liderazgo institucional debe redoblar esfuerzos para garantizar una formación pertinente, actualizada y contextualizada, que responda a las demandas del entorno y fortalezca el perfil profesional del egresado. Consolidar esta capacidad es clave para elevar la calidad de los resultados de aprendizaje y para posicionar al Instituto Pedagógico de Barquisimeto como una institución formadora de líderes transformadores en el ámbito educativo.

**Tabla 28**

*Respuestas al ítem 26, variable calidad educativa, dimensión calidad del clima organizacional, indicador existencia de un ambiente de respeto y apoyo.*

VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
26.- En los ambientes de trabajo, se percibe un clima de respeto y apoyo mutuo entre compañeros y superiores.		
Totalmente de Acuerdo	8	10,13
De Acuerdo	21	26,58
Medianamente de Acuerdo	37	46,84
En Desacuerdo	12	15,19
Totalmente en Desacuerdo	1	1,27
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

**Fuente: Valera (2025)**



**Fuente: Valera (2025)**

### **Figura 26**

*Distribución porcentual de las respuestas al ítem 26, variable calidad educativa, dimensión calidad del clima organizacional, indicador existencia de un ambiente de respeto y apoyo.*

De acuerdo a la Tabla 28 y Figura 26 “Calidad del Clima Organizacional” y el indicador “Existencia de un ambiente de respeto y apoyo”, correspondiente al ítem 26: “En los ambientes de trabajo, se percibe un clima de respeto y apoyo mutuo entre compañeros y superiores”, se observa que los datos aportados por el personal docente consideran, en un 10,13% estar “Totalmente de Acuerdo”, el 26,58% “De Acuerdo”, un 46,84% “Medianamente de Acuerdo”, el 15,19% “En Desacuerdo” y el 1,27% “Totalmente en Desacuerdo”. Esta distribución muestra que el 83,55% de los encuestados se ubica en los niveles superiores de acuerdo, mientras que solo un 15,19% expresa desacuerdo y un 1,27% en total desacuerdo. En conclusión, la tendencia general del comportamiento de los datos se inclina claramente hacia el lado positivo de la escala, evidenciando una percepción favorable respecto al clima de respeto y apoyo en los espacios laborales del instituto. Por el comportamiento de esta tendencia, la misma sugiere que los docentes del Instituto Pedagógico de Barquisimeto perciben que existe un entorno organizacional caracterizado por relaciones interpersonales respetuosas y colaborativas entre colegas y superiores.

Esta percepción puede considerarse positiva en relación con el ítem planteado, ya que refleja una práctica coherente con los principios del liderazgo transformacional, el cual promueve un clima emocionalmente saludable, basado en la empatía, la confianza y el reconocimiento mutuo. El hecho de que más de la mitad de los encuestados se ubique en los niveles altos de acuerdo indica que el liderazgo institucional ha logrado consolidar una cultura organizacional que favorece el bienestar colectivo y la cohesión del equipo docente. Esta tendencia podría explicarse por la naturaleza formativa del Instituto, donde el trabajo colaborativo y el respeto profesional son condiciones esenciales para el desarrollo de procesos educativos efectivos. Además, en un entorno académico como el de Barquisimeto, marcado por desafíos estructurales y sociales, la existencia de un clima organizacional positivo representa un factor protector que fortalece la resiliencia institucional. Ante la interpretación realizada, esta evidencia que el liderazgo ejercido en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto ha contribuido a establecer un ambiente laboral basado en el respeto y el apoyo mutuo, lo cual impacta positivamente en la calidad de la gestión educativa.

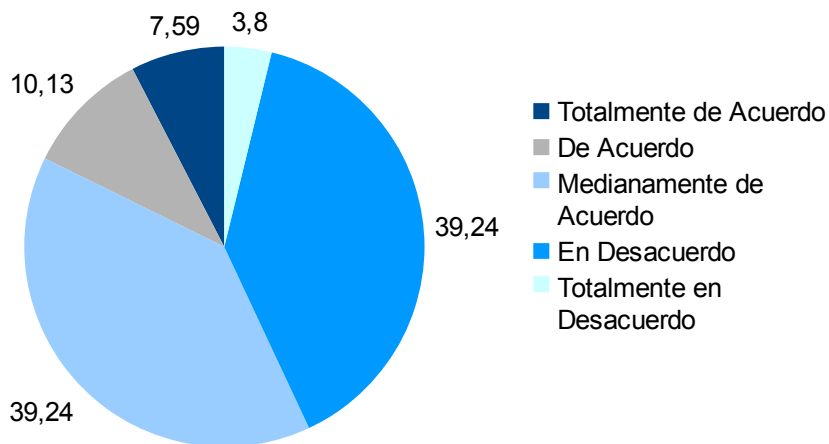
Esta lectura permite afirmar que el clima organizacional es un componente fortalecido dentro del modelo de liderazgo transformacional, y que su consolidación favorece tanto el desempeño profesional como la satisfacción del personal docente. Fortalecer esta dimensión es clave para sostener procesos educativos humanizados, colaborativos y orientados al desarrollo integral de todos los actores institucionales

**Tabla 29**

*Respuestas al ítem 27, variable calidad educativa, dimensión calidad del clima organizacional, indicador participación activa en la toma de decisiones.*

VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
27.- Los docentes somos alentados a participar activamente en la toma de decisiones relacionadas con la labor particular y con la institución en general.		
Totalmente de Acuerdo	6	7,59
De Acuerdo	8	10,13
Medianamente de Acuerdo	31	39,24
En Desacuerdo	31	39,24
Totalmente en Desacuerdo	3	3,80
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

*Fuente: Valera (2025)*



*Fuente: Valera (2025)*

**Figura 27**

*Distribución porcentual de las respuestas al ítem 27, variable calidad educativa, dimensión calidad del clima organizacional, indicador participación activa en la toma de decisiones.*

La Tabla 29 y Figura 27 sobre la dimensión “Calidad del Clima Organizacional” y el indicador “Participación activa en la toma de decisiones”, sobre los aportes del ítem

27: “Los docentes somos alentados a participar activamente en la toma de decisiones relacionadas con la labor particular y con la institución en general”. Se observa que el 7,59% respondió “Totalmente de Acuerdo”, el 10,13% “De Acuerdo”, el 39,24% “Medianamente de Acuerdo”, el 39,24% “En Desacuerdo” y el 3.80% “Totalmente en Desacuerdo”. la distribución muestra que el 17,72% de los encuestados se ubica en los niveles superiores de acuerdo, mientras que el 42% se posiciona en los niveles de desacuerdo y el 40% en el nivel intermedio. En función a lo observado, un considerable número de encuestados, se inclina hacia el lado negativo de la escala, los cuales no percibe una participación activa y efectiva en los procesos decisionales institucionales.

A partir de esta tendencia, se puede interpretar que los docentes del Instituto Pedagógico de Barquisimeto no se sienten suficientemente incluidos en la toma de decisiones que afectan tanto su labor pedagógica como el rumbo institucional. Esta percepción puede considerarse negativa en relación con el ítem planteado, ya que contradice los principios del liderazgo transformacional, el cual promueve la participación activa, el empoderamiento del equipo y la construcción colectiva de las decisiones. El hecho de que más del 40% esté en desacuerdo sugiere que las estructuras de gestión no están facilitando espacios reales de consulta, deliberación o corresponsabilidad. Esta tendencia podría explicarse por dinámicas jerárquicas arraigadas, falta de canales formales de participación o una cultura organizacional que aún no ha transitado hacia modelos colaborativos. Esta percepción de exclusión decisional representa una contradicción estructural que limita el potencial transformador de la institución y debilita el sentido de pertenencia y compromiso del personal.

En consecuencia, la interpretación realizada evidencia una desconexión entre el discurso institucional sobre participación y la experiencia concreta del cuerpo docente. La tendencia negativa observada en el gráfico indica que el liderazgo actual debe revisar sus prácticas de gestión, abrir espacios genuinos de diálogo y promover una cultura organizacional basada en la corresponsabilidad. Fortalecer este indicador no solo elevaría la calidad del clima organizacional, sino que también consolidaría un

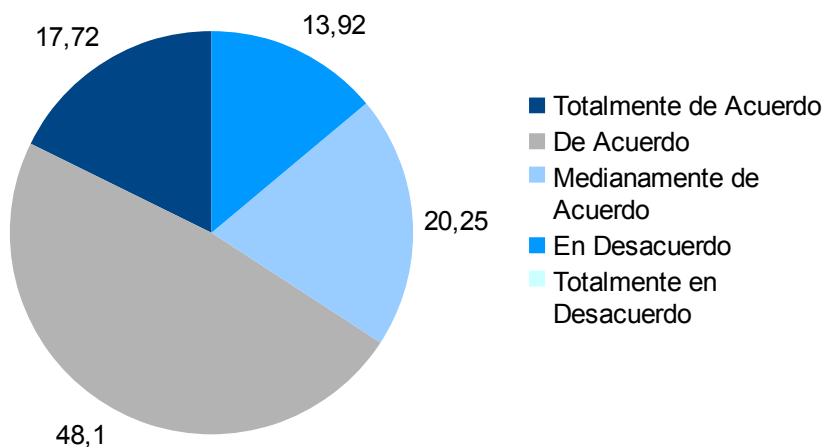
modelo de liderazgo transformacional más coherente, inclusivo y eficaz en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto.

**Tabla 30**

*Respuestas al ítem 28, variable calidad educativa, dimensión calidad del clima organizacional, indicador comunicación efectiva entre todas las instancias.*

VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
28.- La comunicación fluye de manera clara y efectiva entre directivos y personal de la institución.		
Totalmente de Acuerdo	14	17,72
De Acuerdo	38	48,10
Medianamente de Acuerdo	16	20,25
En Desacuerdo	11	13,92
Totalmente en Desacuerdo	---	---
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

**Fuente: Valera (2025)**



**Fuente: Valera (2025)**

**Figura 28**

*Distribución porcentual de las respuestas al ítem 28, variable calidad educativa, dimensión calidad del clima organizacional, indicador comunicación efectiva entre todas las instancias.*

En la Tabla 30 y Figura 28 correspondiente a la dimensión “Calidad del Clima

Organizacional” y el indicador “Comunicación efectiva entre todas las instancias”, en función al ítem 28: “La comunicación fluye de manera clara y efectiva entre directivos y personal de la institución”, describe al 17,72% respondiendo “Totalmente de Acuerdo”, el 48,10% “De Acuerdo”, el 20,25% “Medianamente de Acuerdo”, el 13,92% “En Desacuerdo” y el 0% “Totalmente en Desacuerdo”. Esta distribución muestra que el 65,82% de los encuestados se ubica en los niveles superiores de acuerdo, mientras que solo el 13,92% expresa desacuerdo y un 20,25% se posiciona en el nivel intermedio. En este caso, la tendencia general del comportamiento de los datos se inclina claramente hacia el lado relativamente positivo de la escala, lo que evidencia una percepción favorable respecto a la calidad de la comunicación institucional.

De acuerdo a lo descrito, esta tendencia sugiere que los docentes perciben que existe una dinámica comunicacional relativamente clara o efectiva entre los directivos y el personal. Esta percepción puede considerarse positiva en el marco que desea impulsar el liderazgo transformacional, que promueva la transparencia, la escucha activa y la retroalimentación como pilares para la construcción de un clima organizacional saludable. En otras palabras, los canales de comunicación están dispuestos para la circulación de información y el fortalecimiento de vínculos profesionales. Esta tendencia podría explicarse cuando la implementación de mecanismos formales de diálogo, reuniones periódicas, espacios de consulta o una cultura institucional busca valorar la interacción horizontal. Esto quiere decir que las instancias son fundamentales para el éxito académico y administrativo.

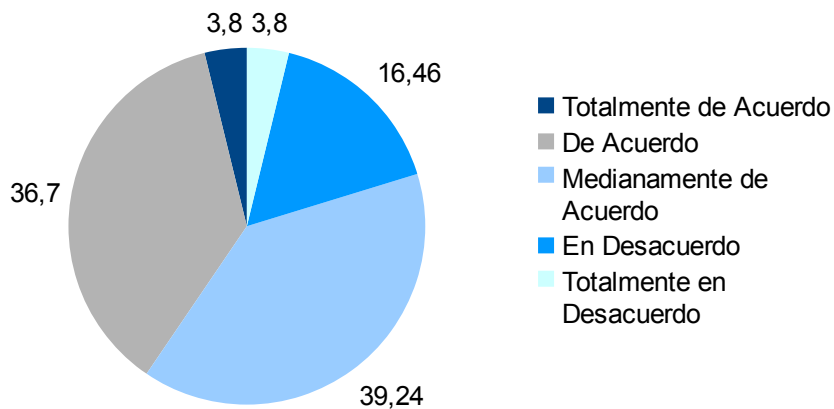
Al respecto, la interpretación realizada evidencia que el liderazgo institucional tiene suficientes condiciones para establecer prácticas comunicacionales que favorecen la claridad, la efectividad y el respeto entre los distintos actores del Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Esta lectura permite afirmar que el indicador de comunicación efectiva está potencialmente establecido para contribuir a la calidad del clima organizacional, al compromiso del personal docente y a la eficiencia de los procesos institucionales.

**Tabla 31**

*Respuestas al ítem 29, variable calidad educativa, dimensión calidad del clima organizacional, indicador sentido de pertenencia institucional.*

VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
29.- Existe un significativo sentido de pertenencia y orgullo por ser parte de este instituto pedagógico.		
Totalmente de Acuerdo	3	3,80
De Acuerdo	29	36,70
Medianamente de Acuerdo	31	39,24
En Desacuerdo	13	16,46
Totalmente en Desacuerdo	3	3,80
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

**Fuente: Valera (2025)**



**Fuente: Valera (2025)**

**Figura 29**

*Distribución porcentual de las respuestas al ítem 29, variable calidad educativa, dimensión calidad del clima organizacional, indicador sentido de pertenencia institucional.*

En lo correspondiente a la Tabla 31 y Figura 29 sobre la dimensión “Calidad del Clima Organizacional” y el indicador “Sentido de pertenencia institucional”, relacionado con el ítem 29: “Existe un significativo sentido de pertenencia y orgullo por ser parte de

este instituto pedagógico”. Se observa que el 3,80% respondió “Totalmente de Acuerdo”, el 36,70% “De Acuerdo”, un 39,24% “Medianamente de Acuerdo”, otro 16,46% “En Desacuerdo” y solo el 3,80% “Totalmente en Desacuerdo”. Esta distribución muestra que más del 79,74% de los encuestados se ubica entre los niveles intermedio y superior de acuerdo, mientras que el 20,26% expresa algún grado de desacuerdo. En términos generales, la tendencia del comportamiento de los datos se inclina hacia el centro de la escala, con predominancia en la opción “Medianamente de Acuerdo”, lo que indica una percepción moderada respecto al sentido de pertenencia institucional.

A partir de esta tendencia, se puede interpretar que los docentes del Instituto Pedagógico de Barquisimeto reconocen cierto nivel de identificación con la institución, aunque no lo manifiestan como un sentimiento plenamente consolidado. Esta percepción puede considerarse como moderadamente positiva en relación con el ítem planteado, ya que refleja una conexión institucional que aún requiere fortalecimiento. Desde la perspectiva del liderazgo transformacional, el sentido de pertenencia es un componente esencial para generar compromiso, motivación y cohesión organizacional. El hecho de que la mayoría se ubique en el nivel medio sugiere que, si bien existen elementos que favorecen el orgullo institucional, también persisten factores que limitan su expresión plena como la falta de reconocimiento, escasa participación en decisiones estratégicas o debilidades en la comunicación interna. En un ámbito como el Instituto Pedagógico, donde los docentes son agentes formadores de identidad profesional, el fortalecimiento del sentido de pertenencia es necesario para consolidar una cultura organizacional que inspire, retenga y proyecte el talento educativo.

Se puede decir entonces, que la interpretación realizada evidencia que el liderazgo institucional ha logrado establecer una base de identificación entre el personal docente, aunque aún no alcanza niveles óptimos de orgullo y pertenencia. Estas consideraciones induce la necesidad de implementar estrategias que refuercen el vínculo emocional con la institución, tales como el reconocimiento de logros, la

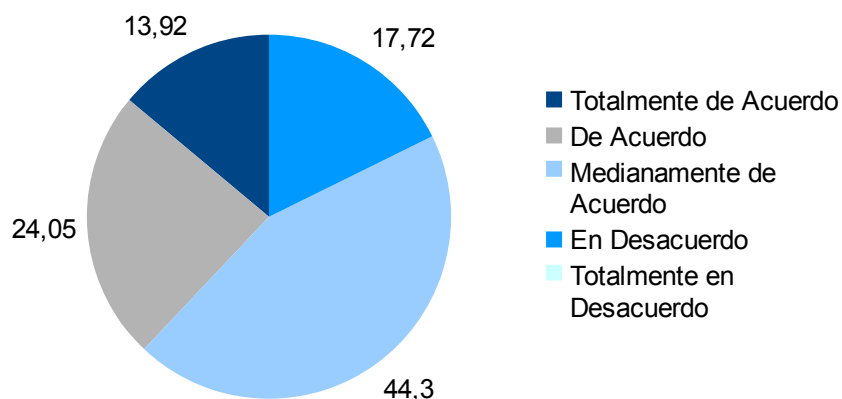
participación activa en procesos institucionales y la promoción de una narrativa compartida que valore el rol transformador del Instituto Pedagógico de Barquisimeto en la sociedad. Fortalecer este indicador contribuiría directamente a la calidad del clima organizacional y al desarrollo de una comunidad educativa cohesionada y comprometida.

**Tabla 32**

*Respuestas al ítem 30, variable calidad educativa, dimensión satisfacción de la comunidad educativa, indicador nivel de satisfacción de los estudiantes con la institución.*

VARIABLE/OPCIONES DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
30.-Considero que la mayoría de los estudiantes están satisfechos con la calidad de la educación y los servicios que reciben en este instituto.		
Totalmente de Acuerdo	11	13,92
De Acuerdo	19	24,05
Medianamente de Acuerdo	35	44,30
En Desacuerdo	14	17,72
Totalmente en Desacuerdo	---	---
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

**Fuente: Valera (2025)**



**Fuente: Valera (2025)**

**Figura 30**

*Distribución porcentual de las respuestas al ítem 30, variable calidad educativa, dimensión satisfacción de la comunidad educativa, indicador nivel de satisfacción de los estudiantes con la institución.*

En lo correspondiente a la Tabla 32 y la Figura 30 para la dimensión “Satisfacción de la Comunidad Educativa” y el indicador “Nivel de satisfacción de los estudiantes con la institución”, especialmente relacionado con el ítem 30: “Considero que la mayoría de los estudiantes están satisfechos con la calidad de la educación y los servicios que reciben en este instituto”, los datos aportados muestran que el 13,92% respondió “Totalmente de Acuerdo”, el 24,05% “De Acuerdo”, el 44,30% “Medianamente de Acuerdo”, el 17,72% “En Desacuerdo” y el 0% “Totalmente en Desacuerdo”. Esta distribución muestra que el 82,27% de los encuestados se ubica entre los niveles intermedio y superior de acuerdo, mientras que solo el 17.72% expresa desacuerdo. En consecuencia, la tendencia general del comportamiento de los datos se inclina hacia el centro de la escala, con predominancia en la opción “Medianamente de Acuerdo”, lo que indica una percepción moderada respecto al nivel de satisfacción estudiantil.

De acuerdo con lo descrito, esta tendencia sugiere que los docentes del Instituto Pedagógico de Barquisimeto perciben que existe una satisfacción parcial por parte de los estudiantes en relación con la calidad educativa y los servicios institucionales. Esta percepción puede considerarse como moderadamente positiva en relación con el ítem planteado, ya que, si bien no se evidencia una satisfacción plena, tampoco se manifiesta una insatisfacción generalizada. Desde la perspectiva del liderazgo transformacional, la opinión de los docentes sobre la satisfacción estudiantil es un reflejo de las mismas prácticas pedagógicas, administrativas y relacionales en la experiencia formativa. El hecho de que la mayoría se ubique en el nivel medio podría estar vinculado a factores de insatisfacción sobre la calidad de los contenidos, la atención institucional, la infraestructura o el acompañamiento académico, que, aunque presentes, podrían no estar siendo percibidos como óptimos.

Según lo evidenciado, la interpretación realizada indica que el liderazgo institucional ha logrado establecer una base de satisfacción entre los estudiantes, aunque aún no alcanza niveles de excelencia. Esta lectura conlleva a pensar que el Instituto Pedagógico de Barquisimeto debe profundizar en estrategias de mejora que

integren la voz estudiantil, optimicen los servicios y fortalezcan la calidad pedagógica, con el fin de consolidar una experiencia educativa transformadora y plenamente satisfactoria. Fortalecer este indicador contribuiría directamente al desarrollo de una comunidad educativa más comprometida, motivada y alineada con los principios del liderazgo transformacional.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

Las conclusiones elaboradas en este capítulo V responden a los objetivos específicos del estudio, producto del análisis del "El Liderazgo Transformacional en la Gestión de la Calidad Educativa en el Instituto Pedagógico Experimental Libertador". En este sentido, las conclusiones están centradas en el comportamiento de los cuatro principios fundamentales del Liderazgo Transformacional: la Influencia Idealizada, la Motivación Inspiradora, la Estimulación Intelectual y la Consideración Individualizada.

En términos generales, las conclusiones que se presentan a continuación sintetizan los hallazgos relativos a cada una de estas dimensiones, ofreciendo un diagnóstico preciso sobre cómo el directivo logra influir, atender, motivar y empoderar al personal académico en pro de la mejora continua y el fortalecimiento de la calidad educativa institucional.

Considerando lo establecido en el objetivo específico número 1, el cual está fundado en la dimensión de la Influencia Idealizada, se concluye, según la percepción del personal académico, sobre el carisma, el respeto, la admiración y la visión del directivo, aspectos y rasgos que definen a un líder como un modelo a seguir y una fuente de inspiración para el personal académico en el logro de una gestión educativa de calidad. En relación a esto, la conclusión integra los hallazgos de los indicadores de la Influencia Idealizada (ítems 1, 2, 3 y 4) y los contrasta con los resultados de Calidad Educativa (ítems 18 y 26), para describir cómo el grado de influencia idealizada del directivo juega su rol en la promoción de la calidad educativa.

En este orden de ideas, se revela una percepción del directivo que es mayormente positiva, pero moderada. Los docentes reconocen al directivo como un modelo a seguir, sienten respeto y admiración, y la visión del líder inspira confianza en el futuro. Se puede deducir que, si bien el liderazgo es aceptado y valorado por su integridad y dirección, aún no ha consolidado un nivel de carisma o admiración plena que genere una identificación emocional profunda. Sin embargo, esta base de confianza percibido sí se traduce en un clima de respeto y apoyo entre superiores y compañeros en un grado medianamente aceptable.

Sobre esta misma tendencia, en consideración a lo aportado por los docentes, el directivo, además de buscar compartir riesgos con el equipo, parece promover su credibilidad para impulsar la adopción de procesos educativos de calidad (metodologías innovadoras) y un ambiente organizacional saludable. Esta conclusión invita a una reflexión sobre la naturaleza del liderazgo transformacional en este contexto académico. La Influencia Idealizada, aunque no alcanza la convicción plena, puede ser suficiente para generar resultados tangibles de calidad en la gestión.

La fuerza del directivo no reside únicamente en su carisma personal, sino en la coherencia entre su visión y la promoción de la mejora continua y el cuidado del ambiente laboral. La moderación en la percepción de los indicadores carismáticos podría reflejar la naturaleza crítica y reflexiva del cuerpo docente, que valora la integridad y la acción constante sobre la autoridad formal o el entusiasmo circunstancial. Por lo tanto, el liderazgo del Instituto Pedagógico de Barquisimeto funciona como un modelo a seguir práctico, cuyo impacto se manifiesta en la seguridad y el compromiso del personal con la actualización pedagógica.

En consecuencia, la relevancia de esta conclusión para el estudio parte de la argumentación sobre la importancia que ha de tener el vínculo de la "Influencia Idealizada" y la "Gestión de la Calidad Educativa", demostrando que un liderazgo percibido como ejemplar, aunque sea con matices de moderación, tiene el poder de

catalizar un entorno positivo (clima) e impulsar la innovación pedagógica (procesos).

Este hallazgo valida que la idealización no es un simple rasgo de personalidad, sino un factor activo que reduce la resistencia al cambio, fomenta la lealtad y crea las bases emocionales y estructurales necesarias para que los docentes se sientan seguros y motivados a implementar las estrategias de calidad que requiere la institución, fortaleciendo así la capacidad de la institución para afrontar desafíos futuros.

La siguiente conclusión aborda el Objetivo Específico N° 2 de la investigación, el cual busca analizar la manifestación del Liderazgo Transformacional a través de su dimensión de Motivación Inspiradora. Se integra el análisis de los ítems clave de esta dimensión (5, 6, 7 y 8: visión, altas expectativas, entusiasmo y espíritu de equipo) con elementos de Clima Organizacional (ítems 26 y 29: respeto/apoyo y sentido de pertenencia) y Calidad de Procesos Pedagógicos (ítem 18: metodologías innovadoras). El propósito es sintetizar cómo la capacidad del directivo para inspirar y motivar al personal docente influye en la percepción de la calidad de la gestión educativa institucional.

De acuerdo con el análisis de los resultados, se revela una tendencia común en los indicadores de la Motivación Inspiradora, La percepción del personal docente se ubica consistentemente en el nivel "Medianamente de Acuerdo". Este patrón sugiere que, si bien el directivo del IPB ejerce un liderazgo que intenta ser inspirador, proyectando su visión sobre el futuro institucional, transmitiendo altas expectativas y promoviendo la colaboración, esta acción no se percibe con la intensidad, claridad o contundencia necesaria para generar un entusiasmo pleno y una alineación total; sobre todo, en la capacidad para generar entusiasmo y pasión por los objetivos, tendencia que presenta la moderación más marcada.

Pese a esto, la vinculación con otros indicadores es positiva: el directivo es

percibido como un promotor activo de la innovación metodológica y existe un clima de respeto y apoyo mutuo, lo que indica que el liderazgo ha cimentado bases organizacionales saludables. No obstante, el sentido de pertenencia (ítem 29) sigue siendo moderado, lo que refuerza la idea de una conexión emocional y una visión compartida que aún requiere ser fortalecida.

La moderación en la dimensión de Motivación Inspiradora, lejos de ser un vacío, se erige como un margen de mejora significativa para la consolidación del liderazgo transformacional en el IPB. El hecho de que la base del clima organizacional sea positiva (respeto y apoyo) y que exista una alta valoración de la promoción de la innovación pedagógica, indica que el directivo posee las herramientas y el reconocimiento para dar el siguiente paso: movilizar emocionalmente al cuerpo docente. Superar la "moderación" implica transformar la aceptación pasiva en compromiso activo y la identificación profesional en orgullo institucional. Para ello, es imperativo que el liderazgo articule una visión más vívida y apasionada, que dote de un significado más profundo y contagioso a los objetivos institucionales, y que logre que las altas expectativas se vivan como un desafío colectivo y no solo como una exigencia profesional.

Esta conclusión tiene un valor esencial para la investigación y para el IPB, ya que sitúa con precisión el punto de inflexión del liderazgo directivo. La dimensión de Motivación Inspiradora es el motor emocional del liderazgo transformacional, y su fortalecimiento es la llave para impulsar la mejora continua en la gestión de la calidad educativa. Al identificar que la intención está presente, pero la intensidad movilizadora es moderada, el estudio ofrece una orientación estratégica clara: las futuras acciones deben concentrarse en desarrollar habilidades de comunicación persuasiva, liderazgo carismático y estrategias que transformen la visión institucional en una narrativa compartida y el trabajo colaborativo en una sinergia inspiradora. Solo así, el liderazgo podrá impactar de manera profunda y sostenible en el desempeño docente y, por ende, en la calidad del proceso formativo.

En la sucesiva conclusión tiene la intención de sintetizar los hallazgos relativos al Objetivo Específico N° 3 de la investigación: analizar la Estimulación Intelectual como componente del liderazgo transformacional en el directivo del Instituto Pedagógico de Barquisimeto (IPB) y su impacto en la gestión de la calidad educativa. En tal sentido, se integran los resultados de los indicadores centrales de esta dimensión (cuestionamiento del *statu quo*, pensamiento crítico, fomento de la innovación y autonomía en la toma de decisiones) con la percepción en aspectos que mayor vinculación con la calidad educativa como lo son el uso de metodologías innovadoras de integración tecnológica dentro de los procesos pedagógicos.

En este sentido, el comportamiento de los datos sobre la Estimulación Intelectual revela un patrón dual: existe una alta y clara percepción de autonomía profesional, pero una moderada e incipiente promoción del pensamiento crítico y la innovación. Por un lado, la dimensión culmina con una tendencia marcadamente positiva en el ítem 12, donde el 75% de los docentes manifiesta sentirse “Totalmente de Acuerdo” o “De Acuerdo” con la autonomía para la toma de decisiones, evidenciando una gran confianza del directivo en el criterio profesional del equipo.

Por otro lado, los indicadores relativos a la búsqueda de mejoras (ítem 9), la creatividad en la resolución de desafíos (ítem 10) y el fomento de soluciones innovadoras (ítem 11) se concentran mayoritariamente en el nivel “Medianamente de Acuerdo” (42% al 45%), señalando que, si bien hay una apertura a estos elementos, la estimulación activa por parte del líder no es lo suficientemente sistemática ni fuerte. Sin embargo, esta moderación se compensa positivamente al revisar los Procesos Pedagógicos, donde los docentes perciben un compromiso favorable con el uso de metodologías innovadoras (ítem 18) y una preocupación moderada por la actualización curricular (ítem 17) y la integración tecnológica (ítem 20).

La reflexión que emerge de estos resultados es que el liderazgo en el IPB ha

logrado establecer una base de empoderamiento profesional al otorgar autonomía a sus docentes, lo cual es fundamental para cualquier institución de formación superior. No obstante, la Estimulación Intelectual se encuentra en una etapa de desarrollo, donde la libertad para decidir (autonomía) aún no se traduce plenamente en una cultura organizacional de disrupción e innovación constante.

El desafío del directivo, en sintonía con los principios de Bass y Avolio, (Ob. Cit), se basa en pasar de una gestión que permite la innovación a una que la desafía y la exige. Esto implica generar espacios de confianza para una experiencia realmente gratificante y significativa, que conecte la autonomía y la participación con los procesos de modernizar continuamente los contenidos curriculares y la integración de la tecnología. La mejora en la percepción de actualización curricular (ítem 17) y tecnológica (ítem 20) dependerá directamente de este fortalecimiento de la estimulación intelectual.

La conclusión sobre la Estimulación Intelectual es necesaria para el estudio, ya que esta dimensión es el fundamento directo de la calidad académica, sobre todo, en el contexto de una institución universitaria. Si el directivo universitario no estimula intelectualmente a sus docentes para que cuestionen, critiquen e innoven, la calidad educativa corre el riesgo de volverse estática y obsoleta. Al revelar que existe una alta autonomía profesional junto a una estimulación crítica moderada, la investigación provee una hoja de ruta específica: las recomendaciones deben centrarse en estrategias que activen la capacidad del directivo para desafiar las prácticas pedagógicas establecidas, garantizando que el talento y la autonomía, que ya residen en el cuerpo docente, se utilicen como palancas de transformación para la mejora continua del currículo y de los procesos de aprendizaje, asegurando la pertinencia del egresado a las demandas sociales y laborales.

En lo consiguiente, se realiza la última presentación conclusiva relacionada con el objetivo número 4 de la investigación, el cual se enfoca en la concreción del

comportamiento de las opiniones de los docentes encuestados sobre la dimensión “Consideración Individualizada” del liderazgo transformacional. Para tal fin, se ha realizado un análisis integrador de los datos obtenidos en los ítems 13, 14, 15 y 16, los cuales miden directamente indicadores clave de esta dimensión (atención a necesidades, mentoría/coaching, reconocimiento de contribuciones y delegación de tareas desafiantes), así como de los ítems 26 y 27, que brindan información contextual esencial sobre el clima de respeto y apoyo y la participación docente en la toma de decisiones. En síntesis, se ha determinado el grado de implementación de esta dimensión del liderazgo y su impacto en el personal docente, sirviendo como un pilar para el desarrollo de las propuestas de acción y las recomendaciones finales del estudio.

En conclusión, se ha determinado que la percepción general del personal docente respecto a la Consideración Individualizada por parte del directivo se sitúa predominantemente en un nivel moderado o parcialmente positivo, con áreas de marcada debilidad. De acuerdo con los resultados de la investigación en este principio del liderazgo transformacional, no se evidencia una práctica sistemática y profunda, lo que sugiere que los esfuerzos por personalizar la atención no son percibidos como consistentes o plenamente efectivos.

La limitación se agudiza notablemente en los indicadores de desarrollo y empoderamiento: la función de mentor o coach y la delegación de tareas desafiantes presentan una carga significativa de respuestas que expresan dudas o desacuerdo. Particularmente preocupante es el alto porcentaje de docentes que no perciben ser alentados a participar activamente en la toma de decisiones, lo cual contradice el espíritu inclusivo y de empoderamiento del liderazgo transformacional. En contraste, los docentes sí perciben la existencia de un clima de respeto y apoyo mutuo, un factor positivo que, sin embargo, no logra compensar la falta de una práctica de liderazgo más activa en el desarrollo individual y la participación.

La conclusión expuesta, al evidenciar una Consideración Individualizada incipiente o incompleta, obliga a una profunda reflexión sobre las prioridades de gestión en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto. La existencia de un clima laboral positivo indica una base de respeto que es fundamental, pero que no es suficiente. El liderazgo transformacional exige ir más allá de la cordialidad y el respeto básico; demanda un compromiso proactivo con el crecimiento y la potencialización del talento humano. La deficiencia percibida en la mentoría, el reto profesional y la participación decisional sugiere que el directivo está administrando funciones, pero no está cumpliendo plenamente con el rol de desarrollador de personas, un pilar esencial para la gestión de la calidad educativa.

Una atención parcial y una delegación limitada de tareas retadoras, sumado a la exclusión en la toma de decisiones, pueden frenar el sentido de pertenencia, la innovación y el compromiso profesional, limitando así la capacidad de la institución para adaptarse y elevar continuamente su estándar de calidad. Por ende, la verdadera palanca de cambio reside en transformar la gestión en una práctica intencional de acompañamiento, empoderamiento y corresponsabilidad.

En líneas generales, los hallazgos de la investigación demuestran que el Liderazgo Transformacional del Instituto Pedagógico de Barquisimeto ejerce un impacto positivo, aunque matizado por la moderación, en la Gestión de la Calidad Educativa. La Influencia Idealizada del directivo establece una base de respeto y confianza que, si bien es moderada, es suficiente para promover un clima organizacional favorable y el compromiso del personal académico.

Esta influencia es clave para impulsar la Estimulación Intelectual, reflejada en la activa promoción de la innovación metodológica y curricular, vital para procesos educativos de calidad. El conjunto de estas dimensiones evidencia que el liderazgo fomenta un entorno de apoyo y desarrollo profesional (Consideración Individualizada), donde la coherencia entre las acciones del directivo y su visión permite que el personal

se sienta seguro, valorado y motivado para participar activamente en la mejora continua de la práctica pedagógica, consolidando así un modelo de gestión que se orienta hacia la calidad a través de la inspiración y la acción conjunta.

### **Recomendaciones**

En consecuencia, a las conclusiones obtenidas sobre el liderazgo transformacional en la gestión de la calidad educativa en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto (IPB), que revelan un desempeño positivo pero moderado, se hace necesario actuar estratégicamente para consolidar un liderazgo de alto impacto. Las siguientes recomendaciones abordan las brechas identificadas en las dimensiones de Influencia Idealizada, Motivación Inspiradora, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada. Al orientar estas recomendaciones hacia planes concretos, el IPB fortalecerá la cultura de innovación, el compromiso docente y la calidad de sus procesos pedagógicos a corto y largo plazo.

#### ***Recomendaciones para la Gestión de la Calidad Educativa***

***Fortalecimiento de la figura directiva (Influencia Idealizada).*** - Promover un "Protocolo de Liderazgo Ético Visible" para comunicar formalmente el sustento estratégico y ético de las decisiones críticas, elevando la confianza y la percepción del directivo como modelo a seguir; y - Promover la participación activa donde el directivo comparta el riesgo de gestión con el personal docente para la promoción de proyectos piloto de innovación curricular, demostrando el compromiso práctico y reduciendo el temor al cambio en el equipo docente.

***Impulso al Entusiasmo y Pertenencia (Motivación Inspiradora).*** - Impulsar planes de comunicación que configuren el liderazgo carismático sobre la base del esfuerzo y la constancia del trabajo directivo en beneficio de la institución; - Desarrollar un plan de coaching para la gerencia, enfocado en habilidades de oratoria persuasiva con la intención de transformar la visión institucional en una narrativa inspiradora que supere la moderación motivacional; e - Implementar un "Programa de Reconocimiento al Orgullo Institucional" que vincule la labor docente con la historia y trascendencia del IPB, fortaleciendo el sentido de pertenencia y el compromiso.

***Fomento de la Innovación Activa (Estimulación Intelectual).*** - Elaborar programas

de dotación de recursos y tiempo protegido para que los docentes utilicen su autonomía en proyectos de innovación sin temor a la sanción, activando el pensamiento crítico; y - Organizar equipos de evaluación con la función explícita de revisar el "statu quo" con la intención de proponer mejoras radicales en procesos académicos, vinculando la autonomía profesional con la modernización curricular.

***Desarrollo de Talento Humano (Consideración Individualizada).*** -Diseñar el "Programa de Delegación y Mentoría Estratégica que formalice la asignación de tareas desafiantes como estrategia de desarrollo del talento humano; y - Crear "Mesas de Participación Consultiva" como espacios formales donde el personal académico pueda deliberar y emitir recomendaciones sobre decisiones operativas clave, mitigando la debilidad en la participación activa.

Al abordar estas recomendaciones, la institución podrá fortalecer su Liderazgo Transformacional como el motor principal para diseñar e implementar planes de carácter estratégicos que contribuyan a mejorar la Calidad de los Procesos Pedagógicos a través del desarrollo de los principios del liderazgo transformacional.

## REFERENCIAS

- Amitay, M., Popper, M., y Lipshitz, R. (2005). *Leadership styles and organizational learning in community clinics*. The Learning Organization. Bingley, Reino Unido.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (6a ed.). Episteme. Caracas, Venezuela.
- Avolio, B. J., y Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set*. Mind Garden. Redwood City, Estados Unidos.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., y Weber, T. J. (2009). *Leadership: Current theories, research, and future directions. Annual Review of Psychology*. Palo Alto, CA, EE.UU.
- Banco Mundial. (2024). *Liderazgo para la gobernanza efectiva en el sector público* (2da ed.). Banco Mundial. Washington D.C., Estados Unidos.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). *Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment*. *Journal of Applied Psychology*. Washington, DC, EE.UU.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications. Thousand Oaks, CA, Estados Unidos.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologists Press. Palo Alto, Estados Unidos.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press. Nueva York, Estados Unidos.
- Benítez, E. & Herrera, L. E. (2023). *Recorrido histórico e investigativo sobre liderazgo transformacional del directivo docente orientado al mejoramiento del clima laboral*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 4603–4618.
- Bennis, W., & Nanus, B. (2007). *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*. (1ª ed.). Norma Editorial. Bogotá, Colombia.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row. Nueva York, Estados Unidos.

- Cajamarca González, M. del P., Pulig Lema, S. A., & Alcívar Zambrano, J. M. (2024). *El Directivo como Agente de Cambio: Liderazgo Transformacional en el Desempeño Docente*. *Revista Scientific*, 9(33), 276–298.
- Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1963). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Ediciones Harcourt Brace Jovanovich. Chicago, Estados Unidos.
- Carrillo, V. (2025). *El liderazgo educativo en el proceso de aprendizaje*. *Revista Scielo Venezuela - InveCom*, 5(1). Maracaibo, Venezuela.
- Cedeño Rodríguez, L. J. & Murillo Mora, M. K. (2025). *Liderazgo transformacional en la mejora de la calidad educativa en la Educación Básica*. *Reincisol*, 4(7).
- Cha, S. E., Kim, T. Y., Lee, J. Y. & Bachrach, D. G. (2015). *Transformational leadership and organizational citizenship behavior: A moderated mediation model of leader-member exchange and psychological empowerment*. *Journal of Organizational Behavior*. Chichester, Reino Unido.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. (7a ed.). Routledge. Abingdon, Reino Unido.
- Constitución. (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 36860 (Extraordinario). Diciembre 30, 1999.
- Covey, S. R. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. (1ª ed.). Paidós. Barcelona, España.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill Education. Nueva York, Estados Unidos.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334
- Dávila, D. C. (2023). *Liderazgo y gestión de crisis en instituciones de educación superior venezolanas*. (1ra ed.). Ediciones Saber. Caracas, Venezuela.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. (1ª ed.). MIT Press. Cambridge, Estados Unidos.
- Dialnet. (2018). *El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes: un estudio de liderazgo educativo en las VI y VII regiones de Chile* (Tesis doctoral).
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). *Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment*.

- Academy of Management Journal. Briarcliff Manor, NY, EE.UU.
- Escanio De León, M. N. (2023). *El liderazgo transformacional y la gestión educativa: su incidencia en los resultados que obtienen las instituciones educativas*. MENTOR Revista de investigación Educativa y Deportiva, 2(2), 1339–1356.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change*. (3ª ed.). Teachers College Press. Nueva York, EE.UU.
- Gabriel Huanca, A. (2020). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Tecnológica de los Andes*. Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de Ica).
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. (1ª ed.). Bantam Books. Nueva York, Estados Unidos.
- Hernández-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education. 6ta ed. Ciudad de México, México.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a ed.). McGraw-Hill. Ciudad de México, México.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6.ª ed.). Editorial McGraw-Hill Interamericana. Ciudad de México, México.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. (1ª ed.). Wiley. Nueva York, Estados Unidos.
- Hurtado, J. & Toro, M. (2000). *Metodología de la investigación: guía para la elaboración de trabajos de grado, tesis y proyectos*. 2ª ed. Ediciones Quirón, Caracas, Venezuela.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000). *Five-factor model of personality and transformational leadership*. Journal of Applied Psychology. Washington, DC, EE.UU.
- Kerlinger, F. N., y Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. (4.ª ed.). McGraw-Hill. Ciudad de México, México.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management*. (7ª ed.). Prentice-Hall. Nueva Jersey, Estados Unidos.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. (1ª ed.). Harvard Business School Press. Boston, Estados Unidos.

- Latapí Sarre, P. (2020). *Educación y cambio social: ensayos sobre el papel de la educación en la transformación social*. (1ra ed.). Fondo de Cultura Económica. Ciudad de México, México.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5929 (Extraordinario). Agosto, 15, 2009.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. (1ª ed.). Harper & Row. Nueva York, Estados Unidos.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). *Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature*. The Leadership Quarterly. Greenwich, CT, EE.UU.
- Marzano, R. J. (2003). *What works in schools: Translating research into action*. Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD). Alexandria, Virginia, EE.UU.
- Masi, R. J., & Cooke, R. A. (2000). *Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity*. International Journal of Organizational Analysis. Bingley, Reino Unido.
- Molina-Vicuña, G. (2023). *Liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral docente*. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 25(3), 783–801.
- Murga Polo, L. (2025). *Liderazgo directivo y desempeño de los docentes en instituciones educativas*. Revista InveCom, 5(4).
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2022). *Inversión en el desarrollo del talento humano para la mejora de la productividad*. (1ra ed.). OIT Publicaciones. Ginebra, Suiza.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2024). *Informe sobre innovación y cambio organizacional*. (1ra ed.). Editorial OCDE. París, Francia.
- Osorio Cáceres, J. C. (2017). *El liderazgo transformacional como factor de mejoramiento de la calidad de la gestión de las Instituciones Educativas de la UGEL 07, San Borja, 2015*. Tesis de doctorado, Universidad Nacional de Educación.
- Palomino Albarran, C. (2020). *Liderazgo directivo y la calidad educativa en IIEE por convenio del distrito de Salaverry, Trujillo, 2020*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo.

- Pérez, P., Reyes, H. C. & Rodríguez, N. M. (2018). *Liderazgo transformacional en la educación universitaria. Universidad Politécnica Territorial del Oeste del Estado Sucre, Venezuela*. Revista Uniandes Episteme, 5(3), 210–224.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). *Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors*. Journal of Management. East Lansing, MI, EE.UU.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. (1ª ed.). Free Press. Nueva York, Estados Unidos.
- Rivas-Nieto, R., Ortiz-Rojas, J. E., Orozco-Jaramillo, L. E. & Rojas-Rojas, A. N. (2023). *Estilos de liderazgo de directivos universitarios en Colombia: un análisis del género, la experiencia y el tipo de institución*. Revista Redalyc.
- Robinson, K. (2009). *El elemento: descubrir tu pasión lo cambia todo*. (1ª ed.). Conecta. Barcelona, España.
- Sabino, C. A. (2014). *El proceso de investigación*. (3ra ed.). Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Sabino, C. A. (2014). *El proceso de investigación*. (4a ed.). Panapo. Caracas, Venezuela.
- Sánchez, E. (2022). *Liderazgo transformacional y gestión docente en el marco del estándar tres del SINEACE en educadores de una IE de Lima*. Tesis de maestría, Universidad Tecnológica del Perú.
- Sarason, S. B. (1996). *Revisiting the culture of the school and the problem of change*. Teachers College Press. Nueva York, EE.UU.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. (2ª ed.). Jossey-Bass. San Francisco, Estados Unidos.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Doubleday/Currency. Nueva York, EE.UU.
- Senge, P. M. (2000). *La Quinta Disciplina: El Arte y Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje* (2ª ed.). Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Serrano-Elizalde, K., Jaramillo-Ramos, M. & Prieto-López, Y. (2022). *El liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión educativa de la escuela*. Héroes del Cenepa. 593 Digital Publisher CEIT, 7(1-1), 258–273.

- Toro, F. M. (2022). *Gerencia y liderazgo en la educación superior venezolana: estrategias para la resiliencia institucional*. (2da ed.). Editorial UCAB. Caracas, Venezuela.
- Tunnermann Bernheim, C. (2021). *La reforma universitaria de Córdoba y su impacto en América Latina*. (3ra ed.). Editorial Universitaria. Managua, Nicaragua.
- Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL). (2022). *El liderazgo universitario y la pertinencia social de la educación superior en la región*. (1ra ed.). UDUAL. Ciudad de México, México.
- UNESCO. (2023). *El futuro de la educación: reflexiones y perspectivas*. (1ra ed.). UNESCO Publishing. París, Francia.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado (2011). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y Tesis doctorales*. (4ta Ed.). Caracas: Autor.
- Wagner, T. (2008). *The Global Achievement Gap: Why Even Our Best Schools Don't Teach the New Survival Skills Our Children Need—and What We Can Do About It*. (1ª ed.). Basic Books. Nueva York, Estados Unidos.

## **ANEXOS**

**A-1**  
**INSTRUMENTO**  
**CUESTIONARIO**



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO “LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”  
Subdirección de Investigación y Postgrado  
Maestría en Gerencia Educacional



**INSTRUMENTO DE CONSULTA DIRIGIDO A DOCENTES  
CUESTIONARIO**

Ítem	ENUNCIADO En cuanto al liderazgo transformacional asumido en la gestión para la calidad educativa del instituto Pedagógico de Barquisimeto	1 TD	2 DA	3 MD A	4 ED	5 TE D
1	El directivo se comporta de manera ejemplar, sirviendo como un modelo positivo a seguir para los docentes.					
2	Siento un profundo respeto y admiración por el directivo de mi instituto universitario debido a su conducta y decisiones.					
3	La visión y las acciones del directivo me inspiran confianza en el futuro y la dirección de la institución.					
4	El directivo está dispuesto a asumir riesgos junto con su equipo, para enfrentar desafíos en conjunto.					
5	El directivo comunica una visión del futuro que es clara y atractiva para todo el personal docente.					
6	El directivo expresa de forma explícita que tiene altas expectativas sobre la calidad del trabajo de los docentes.					
7	El directivo logra generar entusiasmo y pasión en los docentes por los objetivos de la institución.					
8	El directivo promueve activamente un fuerte sentido de espíritu de equipo y colaboración entre los docentes					
9	El directivo me motiva a cuestionar los procesos y métodos actuales para buscar mejoras.					
10	El directivo me anima a pensar de manera crítica y a ser creativo para resolver los desafíos que surgen.					
11	El directivo fomenta la búsqueda de soluciones innovadoras y no convencionales a los problemas de la institución.					
12	El directivo me da la autonomía necesaria para tomar decisiones en mi trabajo, confiando en mi criterio profesional.					
13	El directivo de la institución muestra una genuina preocupación por las necesidades personales y profesionales					

Ítem	ENUNCIADO En cuanto al liderazgo transformacional asumido en la gestión para la calidad educativa del instituto Pedagógico de Barquisimeto	1 TD	2 DA	3 MD A	4 ED	5 TE D
	de cada docente.					
14	El directivo me guía y me apoya en mi desarrollo profesional, actuando como un mentor o coach.					
15	El directivo reconoce y valora las contribuciones y logros individuales de cada miembro del equipo.					
16	El directivo me asigna tareas que me desafían y me ayudan a crecer profesionalmente.					
17	El directivo se preocupa porque los planes de estudio y los contenidos de los cursos, se mantienen actualizados y son pertinentes para las necesidades del mercado laboral y de la sociedad.					
18	El directivo mantiene una revisión y actualización constante en el manejo de metodologías de enseñanza innovadoras para motivar y facilitar el aprendizaje del estudiante.					
19	Se mantiene el empleo de un sistema de evaluación que equilibra de forma efectiva tanto la evaluación formativa (para el aprendizaje) como la sumativa (para la certificación).					
20	Se Integran estrategias efectivas de integración de recursos y herramientas tecnológicas para enriquecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.					
21	El rendimiento académico de los estudiantes ha mejorado consistentemente, durante el período de la administración actual.					
22	Las estrategias y contenidos curriculares contribuyen, de forma efectiva, al desarrollo de habilidades blandas, como el pensamiento crítico y la resolución de problemas, en los estudiantes.					
23	Los estudiantes adquieren las competencias y conocimientos que son más relevantes para afrontar los desafíos del futuro en sus respectivas carreras.					
24	Se Percibe una tendencia positiva en la reducción de la tasa de abandono estudiantil en el instituto pedagógico.					
25	Los egresados de la institución están bien preparados para incorporarse exitosamente al mundo laboral o para continuar con sus estudios de posgrado.					

Ítem	<p style="text-align: center;"><b>ENUNCIADO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>En cuanto al liderazgo transformacional asumido en la gestión para la calidad educativa del instituto Pedagógico de Barquisimeto</b></p>	1 TD	2 DA	3 MD A	4 ED	5 TE D
26	En los ambientes de trabajo, se percibe un clima de respeto y apoyo mutuo entre compañeros y superiores.					
27	Los docentes somos alentados a participar activamente en la toma de decisiones relacionadas con la labor particular y con la institución en general.					
28	La comunicación fluye de manera clara y efectiva entre directivos y personal de la institución.					
29	Existe un significativo sentido de pertenencia y orgullo por ser parte de este instituto pedagógico.					
30	Estoy muy satisfecho con las oportunidades de desarrollo profesional que me ofrece la institución.					

**A-2**  
**FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**



## FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Apreciado Experto:

Me es grato dirigirme a usted en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración en el sentido de efectuar la validación del contenido del instrumento diseñado para recolectar la información requerida para esta investigación, que tiene por objeto: analizar el liderazgo transformacional en la gestión de la calidad educativa en el instituto pedagógico de Barquisimeto.

Por consiguiente, se anexa a la presente, listado de ítems con la respectiva hoja de validación, título, objetivos de la investigación: general y específicos y la operacionalización de las variables.

Sin otro particular, al que hacer referencia, se suscribe de usted.

Atentamente,

L a Investigadora

## DATOS DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

C.I.. \_\_\_\_\_

Título Académico: \_\_\_\_\_

Lugar de Trabajo: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña. \_\_\_\_\_

### Instrucciones para la Validación

Se agradece realizar las observaciones de cada ítem que se presenta en el instrumento anexo, de acuerdo a los siguientes criterios:

<b>Criterios</b>	<b>Significado</b>
Coherencia	Cada ítem mide en profundidad los elementos teóricos en estudio
Pertinencia	Cuando el ítem este acorde a cada aspecto tratado
Congruencia	Existe relación de la pregunta con el indicador y la dimensión.

### FORMATO DE VALIDACIÓN

ÍTEM	COHERENCIA		PERTINENCIA		CONGRUENCIA		OBSERVACIONES
	Núm.	SI	NO	SI	NO	SI	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							

## **SÍNTESIS CURRICULAR AUTORA**

### **Xiomara Rosa Valera Quevedo**

Cédula de identidad N° 7.406.456, nació en Barquisimeto, Estado Lara; obtuvo el Certificado de Educación Primaria en el Grupo Escolar “Pablo Manzano Veloz”. En Educación Secundaria obtuvo el título de Bachiller en Ciencias en el Ciclo Combinado “Dr. José María Domínguez”. Cursó estudios superiores en el Colegio Universitario “Fermín Toro”, obteniendo el título de T.S.U. Organización Empresarial y en Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, obteniendo el título de Licenciada en Contaduría Pública en el año 2005. Entre los cursos, talleres y jornadas de actualización y Perfeccionamiento Profesional se encuentran: Secretariado Ejecutivo, Diplomado en Auditoría, Operador de computadoras, Retención en materia de I.S.L.R., Aspectos Técnicos-Financieros en la empresa, I Congreso Nacional de Gerencia Moderna, Dirección de Cooperativas, Conferencias Gratuitas, Normas Internacionales de Contabilidad e Información Financiera, Re-Expresión de los Estados Financieros, Neuromanagement Herramienta Gerencial, Protocolo en las Jornadas Estudiantiles de Investigación en Currículo, Logística y Protocolo en las V Jornadas de Socialización de Experiencias: Un Acercamiento a la Praxis Educativa. Actividad Final de los Ejes Curriculares TIC e Investigación, Sistemas de Información y Documentación, Introducción a la Estadística, Inglés Instrumental, Participación en la Comisión Organizadora de la Escuela de Formación en Investigación Científica, Comisión Organizadora de la III Escuela de Formación en Investigación Científica. Su experiencia profesional se inicia en la Firma Delgado, Delgado, Valera y Asociados, años más tarde ingresa IPP UPEL – Instituto Pedagógico de Barquisimeto y actualmente se desempeña en la Oficina de Control Posterior, esta unidad dependiente Sede Rectoral.

## **SÍNTESIS CURRICULAR TUTORA**

### **Josmary de Jesús Jiménez Sánchez**

Profesora en Educación Integral en el año 2010 en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador “Dr. Luís Beltrán Prieto Figueroa”. Docente contratada medio tiempo para administrar los cursos Currículo e Investigación Educativa a partir del año 2011. A partir del año 2014 docente ordinario del curso currículo. Con experiencia en docencia con énfasis en la formación docente, tecnología educativa (currículo, evaluación, planificación, didáctica, gestión curricular, innovación curricular, tecnologías de información y comunicación). Magíster en Educación mención “Educación Superior” en el año 2017 en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador “Dr. Luís Beltrán Prieto Figueroa” Barquisimeto. Especialista en el año 2018 en el diplomado de “Metodología de Investigación y Tutoría” del Programa de Extensión Académica de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador “Dr. Luís Beltrán Prieto Figueroa” Barquisimeto. Doctora en Educación en el programa Interinstitucional de Doctorado en Educación convenio UCLA-UNEXPO-UPEL en el año 2024. Docente del curso de Planificación y Estrategia del proceso de enseñanza aprendizaje del Diplomado en Docencia Universitaria. Docente, tutora y jurado en las maestrías de Educación mención Educación Superior y Gerencia Educacional. Coordinadora de la maestría en Gerencia Educacional año 2020. Coordinadora Institucional de Servicio Comunitario IPB año 2022. Núcleo de Investigación en Docencia, Innovación y Tecnología (NIDIT): Línea de investigación Innovaciones curriculares en y para el desarrollo social; Tecnologías de Información y Comunicación, Docencia e Innovación, Funciones: Investigadora-Tutora-Jurado. Núcleo de Investigación en Comportamiento Organizacional (NICO): Línea de investigación Comportamiento Organizacional y Productividad; Gestión Docente y Calidad del Desempeño Profesional de la Docencia; Educación Gerencia y Tecnología; Pedagogía Currículo y Formación Docente, Funciones: Investigadora-Tutora-Jurado. Actualmente personal docente categoría agregado a dedicación exclusiva del UPEL-IPB.