

Otros títulos de las Ediciones Normalismo Extraordinario:

198. Tania Hernández Basurto, Cutberto José Moreno Uscanga
Experiencias, retos y propuestas en el proceso de titulación en las escuelas normales de Veracruz
(Antología de varios géneros)

199. Varios autores
Voces de la movilidad, a 10 años en Francia. Aprendizajes, amistad y colaboración en la gestión de las Escuelas Normales
(Crónica)

200. Amaranta Ramos Sánchez, Cynthia Zamora Pedraza (Compiladoras)
Nawwatlajtōl, totlatijpan iwa tonelwayo kanto altépetl México. Lengua ambiente e identidad en México
(Antología de varios géneros)

201. Carlos Augusto Magaña Sosa, Hortencia Maricruz Peralta Santos, Lourdes Cabrera Ruiz (Compiladores)
El arte de imaginar: Historias normalistas
(Antología literaria)

202. Isaac Ángeles Contreras, Andrés Carreño García
Entre sueños, utopías y realidades. Los colectivos pedagógicos en la ENRUVA
(Propuesta didáctica)

Las Escuelas Normales públicas son fundamentales para la formación docente en México; en ellas se construyen, además de conocimientos profesionales, una identidad basada en la vocación, el compromiso y la responsabilidad de educar. La investigación que se presenta, iniciada en 2020, analiza el liderazgo en estas instituciones desde las perspectivas de directores, docentes y estudiantes. La obra reúne diez casos estudiados entre marzo de 2025 y febrero de 2026, con un enfoque de reconocimiento y respeto que favoreció la confianza y permitió comprender cómo las autoridades movilizan estructuras y procesos institucionales. Se muestra que la gestión directiva eficaz se apoya en la comunicación con docentes, personal administrativo, estudiantes, familias y comunidad, así como en la construcción colaborativa de una visión, una misión y un plan de desarrollo de largo plazo. El análisis también reconoce las dificultades y como cada directivo desarrolla estrategias adaptadas a su contexto para cumplir los objetivos institucionales.



Liderazgo y formación docente. Casos de directoras y directores de Escuelas Normales Públicas en México



Coordinadores
Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante,
José Bernardo Sánchez Reyes

Autores
Gerardo Paul Arvizu Serapio, Patricia Calles Villegas, Alma Patricia Condarco Cortez, Pedro Chagoyán García, Juana García, Marcela Cecilia García Medina, María Jesús Gracia López, Salvador Gómez Lozano, Cruz de Lourdes Jiménez Jiménez, Ana Gloria Jiménez Williams, María Elizabeth Márquez Martínez, Ma. Guadalupe Martínez Ortiz, Jaime Martínez Saavedra, Gloria Velia Meza Silva, Priscila María Monge Urquijo, Gabriela Mora, Armida Liliana Patrón Reyes, Miryam Guadalupe Pesqueira Bustamante, Irene Pesqueira Bustamante, María del Carmen Pesqueira Bustamante, Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante, Dulce María Reyes Rojas, Adriana Itzel Rodríguez Vélez, Alicia Lorena Rodríguez Márquez, César Lorenzo Rodríguez Uribe, José Bernardo Sánchez Reyes, Jesús Mónica Santiago Ramírez, Cristina Ma. Elizabeth Torres Camacho, Ángel Giovanni Torres de León, Marcela Patricia Vásquez Valenzuela, Rosario Villeda Treviño

Liderazgo y formación docente
Casos de directoras y directores de Escuelas
Normales Públicas en México

Varios Autores

Liderazgo y formación docente
Casos de directoras y directores de Escuelas Normales
Públicas en México

Ediciones Normalismo Extraordinario

Liderazgo y formación. Casos de directoras y directores de Escuelas Normales Públicas en México

Primera edición, 2026

D.R. © los autores

D.R. © 2026 Ediciones Normalismo Extraordinario

ISBN 978-607-643-425-3

El contenido de esta publicación es responsabilidad de los autores.



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

DGESuM
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN
SUPERIOR PARA EL MAGISTERIO



Dra. Claudia Sheinbaum Pardo
Presidenta de México

Mtro. Mario Delgado Carrillo
Secretario de Educación Pública

Dr. Ricardo Villanueva Lomelí
Subsecretario de Educación Superior

Dr. Julio César Leyva Ruiz
Director General de Educación Superior para el Magisterio

Dr. Jorge Cázares Torres
Director de Profesionalización Docente

Dra. Juana García
Directora General de la Benemérita y Centenaria Escuela
Normal del Estado de Durango

AGRADECIMIENTOS

La concreción de este libro no sería posible sin la visión y gran apoyo del Dr. Julio César Leyva Ruiz, líder extraordinario de las EN. Siempre ha mostrado su afecto y reconocimiento por los directores y directoras de EN, con quienes ha trabajado por más de diez años en las diversas actividades que se le han encomendado; especialmente, las que tienen que ver con diseño curricular. Su liderazgo académico ha hecho posible la generación de planes de estudio con base en el trabajo colaborativo de formadores de docentes de todo México y de otros países con los cuales colabora. Nuestro agradecimiento por su apoyo permanente.

Así mismo, damos gracias a la Dra. Juana García, directora de la Benemérita y Centenaria Escuela Normal de Durango, quien además es investigadora con nivel I del Sistema Nacional de Investigadores. La Dra. García y su equipo de colaboradores han hecho posible la publicación de este libro. Sin duda, el Cuerpo Académico que dirige se distinguirá por su producción enfocada en la gestión y liderazgo en las EN.

Nuestro agradecimiento a los directores y directoras de los casos, por haber permitido el desarrollo de la investigación con tanta amabilidad y cercanía. Realmente, nos emociona y nos llena de orgullo la gran tarea que están realizando en las EN que dirigen. Sirva esta obra para reconocerlos, con sus grandes fortalezas y los diversos desafíos que enfrentan; pero, principalmente, por su sentido de justicia social, su

humanismo y su generosidad, que fue posible expresar a través del análisis que cada equipo realizó. Un agradecimiento especial para el Mtro. Diego Carrillo Pesqueira, la Mtra. Adriana Itzel Rodríguez Vélez y a la Dra. Priscila María Monge Urquijo por su apoyo técnico a cada uno de los equipos de trabajo.

Finalmente, mi gratitud y orgullo por cada uno de los integrantes de los equipos de investigación. Gracias por su entrega, porque han hecho posible la documentación de casos aportando de sus propios recursos, sin más pago que la tranquilidad de saber que, a través de la investigación, seguimos construyendo el México que queremos para nuestras comunidades, así como para nuestras familias que nos apoyan incondicionalmente para que realicemos esta investigación porque saben que es en beneficio de las EN y de los futuros maestros.

Dra. Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	5
ÍNDICE	7
PRÓLOGO	11
Introducción	21
Antecedentes	25
Capítulo 1	31
Liderazgo con visión humanista y de justicia social	
Caso Jalisco: Verónica Sánchez Ávila	
<i>Cristina Ma. Elizabeth Torres Camacho, Irene Pesqueira Bustamante, María del Carmen Pesqueira Bustamante, Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante, Pedro Chagoyán García</i>	
Capítulo 2	69
Liderazgo, innovación y compromiso como nuevas rutas de trabajo para las Escuelas Normales	
Caso Sonora: Yazmín Guadalupe Soto Medina	
<i>Marcela Cecilia García Medina, Priscila María Monge Urquijo, Marcela Patricia Vásquez Valenzuela, María Elizabeth Márquez Martínez</i>	
Capítulo 3	105
Liderazgo humano y con justicia social	
Caso Ciudad de México: Alicia Luna Rodríguez	
<i>Jesús Mónica Santiago Ramírez, Gerardo Paul Arvizu Serapio, Patricia Calles Villegas, María Jesús Gracia López, Gabriela Mora, Miryam Guadalupe Pesqueira Bustamante, Adriana Itzel Rodríguez Vélez</i>	

Capítulo 4	137
Gestión directiva de un líder con éxito	
Caso Baja California Sur: César Alfredo Ríos Calderón	
<i>Alicia Lorena Rodríguez Márquez, Ana Gloria Jiménez Williams,</i>	
<i>Cruz de Lourdes Jiménez Jiménez, Patricia Calles Villegas</i>	
Capítulo 5	175
¡Vengo a sumar!	
Caso CREN Pachuca, Hidalgo: Enriqueta Vargas Castelán	
<i>Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante, Gerardo Paul Arvizu</i>	
<i>Serapio, Miryam Guadalupe Pesqueira Bustamante, Armida</i>	
<i>Liliana Patrón Reyes, Adriana Itzel Rodríguez Vélez</i>	
Capítulo 6	211
¿Gestión directiva y acompañamiento docente en la	
Escuela Normal	
Caso Chiapas: María Susana Montero López	
<i>Ana Gloria Jiménez Williams, Norma Guadalupe Pesqueira</i>	
<i>Bustamante, Alicia Lorena Rodríguez Márquez, Jesús Mónica</i>	
<i>Santiago Ramírez</i>	
Capítulo 7	247
Liderazgo para la formación e investigación docente	
Caso Tejupilco, Estado de México: Jesús Albarrán Benítez	
<i>Gabriela Mora, María Jesús Gracia López, Norma Guadalupe</i>	
<i>Pesqueira Bustamante, Gerardo Paul Arvizu Serapio</i>	
Capítulo 8	283
Expresiones colectivas sobre la gestión directiva en	
la Normal N° 1	
Caso Toluca: René López Auyón	
<i>María Jesús Gracia López, Norma Guadalupe Pesqueira</i>	
<i>Bustamante, Gabriela Mora, Gerardo Paul Arvizu Serapio</i>	
Capítulo 9	323
Liderazgo pedagógico intercultural	

Caso Progreso de Obregón, Hidalgo: María Guadalupe
Guzmán Vill
*Juana García, José Bernardo Sánchez Reyes, Salvador Gómez
Lozano, Dulce María Reyes Rojas, Jaime Martínez Saavedra,
Gloria Velia Meza Silva*

Capítulo 10 349

Liderazgo transformacional desde la empatía, la escucha
activa y la evaluación en la Escuela Normal.

Caso Nuevo León: Hébert Eduardo García Peña
*Rosario Villela Treviño, Ángelo Giovanny Torres De León,
Alma Patricia Condarco Cortez*

Capítulo 11 403

Ciclo de vida profesional de docentes de Escuelas Normales
públicas en México

*Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante y
María Jesús Gracia López*

Capítulo 12 419

Análisis comparativo: casos de liderazgo y gestión
educativa en Escuelas Normales

Ma. Guadalupe Martínez Ortiz

Autores 437

PRÓLOGO

Me emociona mucho tener la oportunidad de escribir el prólogo de esta nueva obra que da cuenta de lo importante y apasionante significado de la figura de directora o director en el éxito de un proyecto educativo en una Escuela Normal. Este libro es la expresión del trabajo colaborativo. Ha sido escrito desde el ser docente, con la participación comprometida de docentes investigadoras, conocedoras del normalismo nacional como la Dra. Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante, la Dra. Juana García y equipos de diversas entidades federativas pertenecientes a la Red de Investigación en Gestión Educativa (RIGE) coordinada por la Dra. Celina Torres Arcadia, fundadora de la red. A través de los diversos casos, generan otras cartografías del liderazgo normalista con los estados de Baja California Sur, Estado de México, Hidalgo, Jalisco, Sonora y la Ciudad de México. Documentan la vida cotidiana, y al mismo tiempo extraordinaria; las estrategias exitosas sin soslayar sus vicisitudes, implementadas para transformar la formación docente, el clima institucional y el fortalecimiento de la Escuela Normal como proyecto que trasciende lo profesional y lo personal.

A casi dos siglos del surgimiento del normalismo en México; a más de cien años de la fundación de la Secretaría de Educación Pública; a más de cuatro décadas de que las Escuelas Normales fueran reconocidas como instituciones de educación superior, al incorporarse la formación docente al nivel de licenciatura; y tras más de dos décadas de participación en procesos de investigación educativa, las Escuelas Normales mantienen plena vigencia y proyección como los espacios donde el sistema educativo

forma a las nuevas generaciones de docentes.

En este escenario habita la figura del director y directora que transita como sombra de todo lo que sucede en los espacios educativos y su proyección en la comunidad. El éxito de una Escuela Normal estriba en el trabajo arduo que la directora o director impulsa cotidianamente, incesantemente, inagotablemente, orquestando los esfuerzos de su equipo de trabajo y de su comunidad.

En esta obra podemos darnos cuenta de que ser directora o director de una Escuela Normal trasciende el imaginario social de ser la persona que ocupa la oficina de dirección, encabeza reuniones, firma documentos administrativos y da instrucciones para que la institución funcione. Cuando se camina por las instalaciones de las Escuelas Normales, se habla con el estudiantado, con la comunidad docente y con el personal de apoyo, es posible identificar, claramente, que dirigir una Escuela Normal implica asumir la responsabilidad ética de cuidarla con pasión, compromiso social, determinación y sensibilidad, considerando que cada decisión, incluso aquella que parece administrativa o nimia, termina resonando en las aulas o definiendo el futuro de las y los jóvenes normalistas: una convocatoria de movilidad que cambiará la vida del estudiantado, un convenio que impulsará las trayectorias profesionales de sus docentes, una visita a una escuela de práctica de educación básica que mejorará el entorno de prácticas profesionales, una llamada telefónica que decantará un presupuesto para fortalecer la infraestructura o que salvará la situación de una estudiante en crisis.

Cada una de las diez historias documentadas ratifica que las directoras y directores extraordinarios miran más allá de lo

inmediato. Atienden urgencias sin perder de vista el horizonte trazado en su plan de trabajo; resuelven lo cotidiano y lo emergente mientras se construyen los escenarios más promisorios posibles para la Escuela Normal. Dirigir una Escuela Normal es una tarea profundamente humana que implica convertir necesidades en virtudes y en proyectos de desarrollo institucional, profesional y hasta personal; incertidumbres y diferencias en acuerdos que permiten construir una visión institucional compartida considerando el entorno de diversidad de su comunidad. No basta con administrar lo existente con todos sus desafíos y adversidades. Las directoras y directores sobresalientes, como los casos documentados en este libro, nos demuestran la importancia de imaginar lo que todavía no existe e inspirar a cada persona de su comunidad para hacerlo realidad.

Por eso, alcanzar proyectos institucionales de impacto social requiere algo más que una buena planeación. Exige liderazgo compartido, distribuido y humano que comienza con saber el territorio en que se circunscribe la escuela normal, la sensibilidad política, enorme capacidad de escucha y una paciencia semejante a la de una abuela que borda en un telar. El libro revela emociones que rodean las responsabilidades que adquiere la directora o director, como lo expresa la Dra. Enriqueta “Cuando llego a esta institución ...pues sí sentí a la vez un poco de temor e incertidumbre, porque yo sabía que tenía que conformar un equipo de trabajo”

No todos los proyectos en las Escuelas Normales se desarrollan de manera simultánea. Hay proyectos que germinan pronto y los cambios son notorios, mientras que otros esperan un poco más por las diversas variables que se ponen en juego. Es en

estos escenarios donde el liderazgo de las directoras o directores se vuelve trascendental, reuniendo condiciones para que el proyecto incubado finalmente brote. Entonces, cobra sentido que dirigir también significa saber esperar sin abandonar los horizontes planteados, insistir con tacto y paciencia sin imponer y avanzar sin dejar atrás a quienes caminan con ritmos distintos.

La obra que tenemos en nuestras manos destaca cualidades fundamentales en los directivos, tales como la escucha activa, el trabajo colaborativo y la capacidad de resolver conflictos mediante el diálogo y la empatía. Asimismo, analiza cómo una administración transparente y centrada en el bienestar estudiantil potencia el desarrollo profesional de los futuros maestros. También nos es útil como un referente académico que ilustra la importancia de un liderazgo que equilibra la eficiencia administrativa con un profundo compromiso ético y social.

Las Normales implementan apoyos para cubrir necesidades básicas y económicas a fin de no dejar a ningún estudiante atrás y garantizar que la precariedad no sea un obstáculo para su educación. Entre las estrategias concretas, sencillas, pero no menos importantes que implementan las directoras y directores encontramos la gestión de convenios para descuentos en transporte público y la compra de hornos de microondas para que los alumnos no gasten en alimentos fuera de la institución. También ofrecen becas de alimentación, apoyos de alojamiento (como las "casas de los californianos") y ayuda económica para el pago de inscripciones y colegiaturas. En el caso de Toluca, el director gestiona patrocinios con empresas privadas para apadrinar estudiantes y proyecta habilitar un comedor institucional gratuito.

No es menor reconocer las acciones que promueven la

inclusión educativa mediante adaptaciones curriculares y de infraestructura para atender la diversidad y la discapacidad. En la Ciudad de México, por ejemplo, se logró la inclusión de una alumna con discapacidad auditiva instalando una pantalla y un micrófono para transcribir la clase en tiempo real, respaldada por la creación docente de un glosario de sinónimos. Varias instituciones ofertan cursos de Lengua de Señas Mexicana para su comunidad. Además, en el estado de Hidalgo, se prioriza una visión intercultural crítica para preservar la lengua indígena originaria (Hñähñu), apoyando activamente a la población indígena y migrante de la región.

Y qué decir de las garantías en la seguridad y aplicación de protocolos de prevención para proteger la integridad de los alumnos. En Sonora, encontraremos como la dirección formó alianzas con los servicios de seguridad y patrullas para realizar rondines en horarios y zonas de alto riesgo por donde transitan los jóvenes. Se han establecido comisiones de equidad de género para visibilizar el rol de la mujer y protocolos estrictos para corregir, denunciar y erradicar el acoso o la violencia. Asimismo, se han adoptado medidas como el uso obligatorio de gafetes de identificación para resguardar a las alumnas de agresores externos y generar un entorno seguro.

A través de esta ventana se reconoce el fomento en el cuidado del bienestar socioemocional y la salud integral, entendiendo que la justicia social abarca el estado físico y mental. En la CDMX, se instauró un "doble receso" estratégico para que los estudiantes tuvieran tiempo digno de comer, descansar y socializar, disminuyendo el agotamiento por las largas jornadas. En otras Normales, se ofrecen servicios médicos y de atención psicológica gratuita, además de campañas preventivas contra

adicciones, enfermedades crónicas y embarazos.

Destacan otras acciones que construyen una gobernanza participativa y horizontal que da voz a toda la comunidad escolar. En la Normal de Jalisco, el enfoque de justicia social se vive asegurando que el Consejo Técnico Escolar (CTE) sea verdaderamente equitativo: en la toma de decisiones participan no solo los docentes y directivos, sino también representantes de los estudiantes, secretarías y el personal de intendencia, evitando que el poder se centralice.

El libro también nos expande otros horizontes en la investigación educativa. En términos metodológicos, la obra se estructuró bajo un enfoque cualitativo con un diseño descriptivo y narrativo mediante el estudio de casos. Esto lo constituye en un referente más para quienes desean explorar nuevos derroteros en la investigación educativa.

El proceso se ejecutó bajo los siguientes pasos clave:

Actualización del protocolo: Se trabajó con un protocolo revisado y mejorado por una comisión encabezada por la Dra. Celina Torres Arcadia, fundadora de la Red de Investigación en Gestión Educativa (RIGE) y pionera mexicana en el proyecto internacional International Successful School Principalship Project (ISSPP).

Validación de instrumentos: Se diseñaron guías para entrevistas y grupos de enfoque, las cuales pasaron por una rigurosa revisión de expertos antes de ser aplicadas.

Recopilación de información en campo: La documentación de los casos inició en septiembre de 2025 y concluyó en enero de 2026, participando diez equipos de investigadores de la RIGE provenientes de diversos estados como Sonora, Durango,

Guanajuato, Ciudad de México y Nuevo León.

Estructura de participación por caso: En cada escuela normal, la recolección de testimonios se dividió en tres niveles con nomenclaturas específicas para los participantes:

Directores (ED): Tres momentos de entrevista semiestructurada para profundizar en su perfil, trayectoria y visión de liderazgo.

Docentes (EM): Entrevistas semiestructuradas a seis maestros de la institución para evaluar el desempeño y la percepción de la figura directiva.

Estudiantes (GEE): Un grupo focal para recopilar los significados que los alumnos atribuyen a la gestión escolar.

Procesamiento de datos: Todo el corpus de testimonios y observaciones de campo se procesó sistemáticamente utilizando el software de análisis cualitativo ATLAS.ti para la codificación y construcción de redes de categorías.

Los casos se definieron a partir de tres premisas fundamentales: La trayectoria sobresaliente que implicó identificar a directores y directoras cuya gestión probada hubiera derivado en una mejora institucional significativa en sus planteles. Las estrategias de transformación utilizadas por las directoras y directoras. Se seleccionaron a quienes han sido capaces de movilizar estructuras, resolver problemáticas complejas de infraestructura, contratación o política, y alinear a la comunidad hacia la misión del normalismo. También se consideró que el liderazgo tuviera un enfoque de justicia social: Por recomendación del comité metodológico, se priorizó a directivos que promovieran activamente la equidad, la inclusión y la mejora de condiciones socioeconómicas e institucionales tanto para el personal como para

los estudiantes.

Es menester reconocer que los resultados del trabajo con los casos ofrecen una valiosa riqueza documental e hitos prácticos que van más allá del análisis teórico:

Como precedente de investigación, este libro representa la continuación de una línea de investigación de la RIGE. Una primera edición publicada en 2023 recopiló los primeros cinco casos exitosos documentados entre los años 2000 y 2022.

Destaca que se incluye un capítulo específico que aborda el ciclo de vida profesional de los docentes de educación normal y cierra con un análisis comparativo enfocado en la formación directiva bajo principios de justicia social.

Se reconoce la sensibilidad de los investigadores dado que la mayoría de los investigadores de la RIGE son egresados de Escuelas Normales. Esta identidad compartida facilitó un ambiente de alta confianza, permitiendo charlas fluidas y la captación de climas emocionales profundos en cada escuela.

En sedes como Guadalajara, La Paz, Tapachula y Pachuca, los equipos de investigación no se limitaron a recabar datos, sino que impartieron conferencias, pláticas y talleres de apoyo para docentes y alumnos, estrechando la vinculación académica en el proceso.

Lo anterior ayuda a dimensionar el profundo compromiso social del equipo de investigación con la documentación de los casos.

De esta manera las experiencias documentadas revelan la riqueza del acervo que conforma la presente obra. A través de las narrativas de directoras y directores, cada lectora y lector podrá reconocer los múltiples hilos que entretejen la compleja trama de

cada historia institucional.

Deseo que esta obra sea disfrutada en todas sus dimensiones: como aportación académica, como memoria del normalismo mexicano y como testimonio de compromiso, liderazgo y justicia social. Que la lectura de estas historias sea un tributo para quienes entregan su vida a la construcción de un normalismo sólido, profundamente humano y con un presente vigoroso y un futuro promisorio.

Dr. Julio César Leyva Ruiz

Director General de Educación Superior para el Magisterio

Introducción

Las Escuelas Normales públicas en México cumplen una función fundamental: la formación de los maestros a cuyo cargo estará la educación de niños, niñas y adolescentes de nuestro país. En estas instituciones, el cumplimiento de dicha misión va más allá de planes de estudio y de una estructura académica y administrativa. En ellas se vive un proceso de transformación que hace que los jóvenes que estudiamos en una EN, tengamos impregnado el sello característico de lo que significa educar a otros. Se trata de un proceso en el que se implica el ser docente en la formación de otro ser, el educando, con un compromiso tan grande que da forma a una práctica docente con vocación y entrega.

Esa inspiración hemos encontrado en el proceso de investigación que iniciamos en 2020 y que tuvo como producto la documentación de los primeros cinco casos de directores y directoras de EN, en donde es posible analizar la información de lo que significa liderar una institución de educación superior, específicamente una EN, desde las propias ideas de directores y directoras, a las que se suman las de docentes y estudiantes. Si bien el enfoque se centra en la figura del director o directora, ha sido posible recuperar información valiosa de esos otros agentes, sobre lo que sucede en las EN, los procesos académicos y administrativos, así como las principales actividades que realizan.

Ingresar a una EN con la actitud de reconocimiento y respeto a toda la comunidad escolar, nos ha permitido lograr un nivel de confianza en los sujetos investigados que

desencadenó en charlas fluidas y de buen entendimiento. Evidentemente, queda claro que no se trata de resaltar liderazgos, sino comprender a profundidad cómo es que un director o directora puede movilizar estructuras y procesos que, a veces, suelen seguir una inercia más que una visión y misión.

En este ánimo, fue posible documentar diez casos más de diversos estados de nuestro país. En cada uno de ellos se analizan las características, habilidades y actitudes de los directores y directoras de cada uno de los casos; pero lo más relevante es extraer y explicar con claridad las estrategias que implementan para, en primer término, lograr una comunicación con el personal docente y administrativo y luego extenderla hacia los estudiantes, padres de familia y la comunidad en la que está enclavada la institución. En esta sintonía, avanzan posteriormente en la construcción de un plan de desarrollo a largo plazo, lo cual realizan de manera colaborativa con todo el personal y los estudiantes, de tal manera que todas las acciones que se planean tienen como base la misma visión y misión que se asume con convicción, porque fue construida por el colectivo escolar.

Esto no es fácil y se reconoce en cada caso. Los serios problemas que atraviesan las EN, que van desde los relacionados con la infraestructura, hasta los propiamente del tipo de contratación del personal o cuestiones políticas que a veces entorpecen el desarrollo de las actividades programadas. En cada caso, es posible recabar información valiosa sobre las estrategias que, en distintos contextos escolares y diversos ambientes sociales, políticos y administrativos, han

implementado los directores y las directoras para que sea posible el cumplimiento de los objetivos que planean en todas las áreas.

En este libro, se presentan diez casos que fueron documentados en el proceso de investigación que se llevó a cabo de marzo de 2025 a febrero de 2026. Se ubican en orden alfabético de acuerdo con el nombre de la ciudad en donde se localiza la EN. En cada uno se aporta información sobre el director o la directora, así como el análisis de las estrategias que desarrollan para dirigir la institución a su cargo. Posteriormente, se presenta un capítulo que destaca uno de los temas más recurrentes desde el punto de vista de los estudiantes normalistas por su impacto en su propio proceso de formación: el ciclo de vida profesional de docentes de EN. En el último capítulo, se presenta un análisis comparativo de los casos, en el cual se aborda el tema de la formación de directores como asunto fundamental para continuar con la función de liderazgo con base en la justicia social, que es precisamente un tema transversal en los casos que hemos estudiado.

En cada caso, se presenta la siguiente nomenclatura para identificar a los sujetos: ED para las entrevistas realizadas a director o directora, que fueron tres (ED1, ED2 y ED3). EM para identificar las entrevistas de los seis maestros y maestras de cada caso (EM1, EM2, EM3, EM4, EM5, EM6) y GEE para el grupo de enfoque de estudiantes.

Antecedentes

En 2025, la Red de Investigación en Gestión Educativa (RIGE), con el apoyo de la Dirección General de Educación Superior para el Magisterio (DGESuM), decidió continuar con la documentación de casos de directores y directoras de Escuelas Normales (EN) públicas en México. Esta decisión se tomó por dos motivos: el primero, reconocer la trayectoria profesional de directores y directoras cuya gestión ha permitido la mejora institucional de las EN que dirigen y, el segundo, de gran relevancia, recabar y analizar las estrategias que siguen estos líderes educativos para transformar positivamente a las comunidades escolares, de tal manera que hacen posible la concreción del objetivo principal de estas instituciones que es la formación de docentes en México.

Con los primeros cinco casos documentados por la RIGE en el período de 2000 a 2022, fue posible la producción del libro “Liderazgo para la formación docente. Casos de Directores de Escuelas Normales Públicas en México” (2023), el cual fue editado y publicado por Normalismo Extraordinario de la DGESuM. En estos casos, ubicados en cinco regiones diferentes de nuestro país, fue posible localizar las cualidades personales, los conocimientos, las habilidades y las actitudes de estos directivos, así como las problemáticas que enfrentaban y las diversas formas en que las atendían. En los cinco casos, se encontró que la planeación a largo plazo, con visión de justicia social, era compartida por directores y directoras, así como la creatividad para resolver la diversidad de asuntos que se presentan en una EN.

Ese libro se sumó a otras obras de la RIGE, que han servido para diseñar programas formativos para directivos de todos los niveles educativos. Los casos que se presentan tienen la fortaleza de dar a conocer y analizar lo que sucede en términos de la gestión directiva; pero también han permitido conocer las diferentes perspectivas que tienen directores, docentes y estudiantes de las EN en las que hemos documentado los casos.

El equipo de investigadores de la RIGE, además de las habilidades de investigación, tiene una sensibilidad que le ha permitido ingresar a las EN con facilidad y, más allá, ha logrado la estima de los sujetos estudiados, porque también somos en su mayoría egresados de EN. Eso ha permitido registrar mucho más de lo que expresan los sujetos en las entrevistas y grupos de enfoque, se han percibido los diversos ambientes y emociones de los contextos de las EN, con un respeto y reconocimiento por lo que en estas instituciones se realiza con tanto esfuerzo y, principalmente, con la convicción de saber qué tan valioso es lo que hacen en pro de la educación: la formación de maestros.

Con esta experiencia previa y, con nuevos integrantes, la RIGE emprendió la segunda edición de la investigación a través de estudio de casos, con el protocolo revisado y mejorado por una comisión que encabezó la Dra. Celina Torres Arcadia, fundadora de la RIGE y primera investigadora que se incorporó a la *International Successful School Principalship Project* (ISSPP). En esta versión, se enfatizó en la búsqueda de elementos relacionados con el enfoque de justicia social. Como recomendó la Dra. Torres

Arcadia, lo más importante era revisar las estrategias que los directores promueven para mejorar las condiciones en que el personal académico y administrativo realiza sus actividades para la formación de docentes. La pregunta que se hizo fue en relación con la forma en que promueven la justicia social en sus escuelas.

Después de mejorar los instrumentos, se realizaron las revisiones de expertos, lo que permitió contar con las guías para las entrevistas para directores y docentes, así como del grupo de enfoque de estudiantes. Se procedió a localizar a los sujetos con el perfil que cumpliera con los criterios de selección de la muestra tipo, con el apoyo del Director General de DGEsUM, Dr. Julio César Leyva Ruz, quien ha recorrido las EN de nuestro país y conoce su funcionamiento. Así, a partir de septiembre de 2025, dio inicio la documentación de casos y concluyó con el último caso registrado en enero de 2026. Esto fue posible con la colaboración de diez equipos de investigadores de la RIGE de diversos estados (Sonora, Durango, Guanajuato, Ciudad de México y Nuevo León).

Cada equipo realizó la preparación de su caso a través de una agenda elaborada con el apoyo del director o directora del caso, en la cual se establecieron las actividades y los horarios de entrevistas y grupo de enfoque. En los casos de Guadalajara, La Paz, Tapachula y Pachuca, se realizaron actividades de apoyo por parte del equipo investigador, tales como conferencias, pláticas y talleres para docentes y estudiantes. Todo esto permitió una mayor participación del equipo y ampliar su conocimiento sobre el contexto y los sujetos del caso de estudio.

Destaco la empatía de los investigadores y el respeto con el cual no solamente realizaron su investigación, sino que también convivieron con la comunidad normalista. La riqueza de la información presentada en cada caso estamos seguros de que incrementará el material con el cual podrán desarrollarse programas de formación para directivos, no solamente de EN, sino también de otras Instituciones de Educación Superior y de otros niveles educativos. Para quienes son directores o directoras actualmente de EN, este libro será un vademécum al que podrán recurrir para conocer más sobre su función y sobre los conocimientos, habilidades y actitudes que marcan la diferencia en cuanto a un liderazgo con enfoque de justicia social. Para quienes aspiran a ser directores o directoras de una EN, este libro les ilustrará acerca de las condiciones en que se realiza la gestión directiva, así como los medios y estrategias para resolver diversos problemas que comúnmente se enfrentan en estos contextos escolares.

Un sector que también puede servirse del conocimiento de esta obra editorial es el que conforman los encargados de las EN en los estados y la Ciudad de México. La compleja y delicada misión de formar docentes requiere la formación de directores y directoras de EN, porque no solamente se trata de sus conocimientos, habilidades y actitudes, también es necesario el apoyo de las autoridades educativas, como se muestra en los casos de éxito en los que, invariablemente, tienen una presencia positiva y que trabajan en comunión con los directores de las EN.

Dra. Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante
Coordinadora de la RIGE

Capítulo 1

Liderazgo con visión humanista y de justicia social

Caso Jalisco: Verónica Sánchez Ávila

Cristina Ma. Elizabeth Torres Camacho

Irene Pesqueira Bustamante

María del Carmen Pesqueira Bustamante

Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

Pedro Chagoyán García

Resumen

Dirigir una institución formadora de docentes es a la vez un gran privilegio y una enorme responsabilidad por el reto que representa la formación de quienes deciden ser maestros y maestras. En esta tesitura, la maestra Verónica Sánchez Ávila aceptó el puesto de la dirección de la Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Jalisco (ByCENEJ), con la convicción de poder cumplir con tan loable misión. Su experiencia previa como docente y los años previos en la subdirección de la ByCENEJ fueron determinantes para iniciar en la dirección con las bases necesarias para cumplir con la encomienda que se le confirió. De acuerdo con la información obtenida a través de las entrevistas a la propia directora, a docentes y del grupo de enfoque de estudiantes, las acciones prioritarias que distinguen la gestión directiva de la maestra Verónica son la elaboración del plan de desarrollo institucional con la participación de la comunidad escolar, su gestión centrada en el bienestar de todos, especialmente de los docentes y estudiantes, y el apoyo permanente a la docencia y la investigación a través de academias que trabajan en forma

colaborativa y en cumplimiento de la visión y misión institucional. En este caso de estudio, destaca la generosidad y la proactividad de la maestra Verónica, valores a los que se añade su visión de liderazgo con base en la justicia social, así como la firme creencia de que todos pueden mejorar cuando se les apoya y se les acompaña en el cumplimiento de sus metas. Otro aspecto que sobresale en la gestión directiva de la maestra Verónica es la confianza en los equipos de trabajo y sus respectivos líderes, con quienes organiza el proceso de evaluación permanente como medio para la mejora continua.

Palabras clave

Liderazgo, gestión directiva, planeación institucional.

Introducción

En el caso de la directora de la EN de Jalisco, la maestra Verónica Sánchez Ávila, se evidencian características profesionales y personales que muestran un liderazgo enfocado en la justicia social y, más allá, se localizan estrategias específicas que implementó con base en una visión compartida del tipo de EN requerido para cumplir cabalmente su función formadora de docentes. El camino recorrido por la directora comprende etapas previas que fueron determinantes para asumir la dirección de la EN con los conocimientos, habilidades y actitudes que este puesto demanda. En su etapa como estudiante de educación básica, media superior y superior, obtuvo resultados sobresalientes; lo mismo sucedió en la universidad y en su formación profesional continua en el ámbito de la docencia. Su inquietud por prepararse y saber más sobre la función que en cada puesto ha requerido, la

impulsaron a estudiar diversos programas de corta, mediana y larga duración, como fue el programa doctoral en el que se habilitó para la investigación educativa; además de conocer los medios que, posteriormente, facilitó a sus colegas en la EN para lograr sus objetivos de formación profesional.

La Benemérita y Centenaria Escuela Normal de Jalisco (ByCENJ), la más grande y reconocida EN del estado antes mencionado, fue fundada en 1892; es una institución que forma licenciados en educación primaria, además de ofrecer diplomados y maestría. Es un plantel que abarca varios edificios, con majestuosos murales que se observan desde el estacionamiento, un gimnasio recién reparado, una sala de teatro en donde nos tocó observar a un grupo de estudiantes ensayando para una presentación, espacios de trabajo amplios para personal docente y administrativo, aulas amplias y bien equipadas, en donde labora un equipo de 220 docentes, que comprende a docentes con plaza de tiempo completo, de medio tiempo y de horas sueltas. A pesar de ser escaso el personal de tiempo completo, durante la gestión de la directora Verónica, se incrementaron estos casos y se hizo gestión para que todo el personal tuviera mejores condiciones laborales. Este personal atiende a más de 1300 estudiantes en el ciclo escolar 2024-2025.

Asumir la dirección general de la ByCENJ ha sido uno de los desafíos más grandes de la carrera de la directora Verónica. Su actitud proactiva y visión transformadora, pero, principalmente su amor a la profesión y a la institución, la llevaron a aceptar este cargo, en el cual desplegó sus potencialidades con un liderazgo lleno de energía e

inteligencia. Mantuvo la firme creencia que el cambio es posible cuando se tiene la convicción de que todas las personas pueden mejorar cuando se les muestra el camino y se les acompaña en sus propósitos, ofreciéndoles las condiciones necesarias para lograrlo. Esta afirmación se recabó en las entrevistas a docentes y en el grupo de enfoque de estudiantes, pero también fue posible constatarla cuando el equipo investigador estuvo en el contexto escolar y se pudo observar la forma en que la directora se desenvolvía con sus colegas y con los estudiantes, de quienes recibía constantes muestras de cariño y agradecimiento.

Con base en el análisis de la información recabada, se detectaron estrategias específicas que fueron implementadas en la gestión de la directora Verónica, las cuales hicieron posible que la comunidad escolar avanzara en la concreción de los objetivos de su PDI, mismas que se presentan en este capítulo.

Liderazgo relacional y clima escolar

El liderazgo relacional se caracteriza por establecer una forma de interactuar que privilegia la calidad de los vínculos humanos, como base para el desarrollo institucional, desde una práctica ética orientada al cuidado, la confianza y el reconocimiento mutuo. Tal como se expresa en la Figura 1, las estrategias que configuran el estilo del liderazgo relacional de la directora se agrupan en cinco ámbitos interrelacionados; la comunicación abierta y la escucha; la empatía y la cercanía; el reconocimiento y la valoración de las personas; la confianza y el empoderamiento del equipo y la construcción de comunidad. En su conjunto, estos rasgos reflejan un liderazgo

que acompaña, escucha y cuida, orientado a la construcción de un clima de colaboración y confianza mutua.

La comunicación abierta y la escucha aparecen como un rasgo distintivo del liderazgo de la directora, que se expresa mediante un estilo accesible, cercano y profundamente humano, tal como ella misma afirma: “Mi oficina siempre está abierta. Les tengo dadas las indicaciones a mi personal, que cuando llegue un alumno me lo pase... atiendo a los alumnos” (E2). Este análisis que la directora hace de su propio liderazgo es reconocido como una práctica cotidiana que los miembros de la comunidad reconocen y valoran. Así lo expresa con claridad un docente: “cualquier alumno va, se sienta ahí en la dirección, dice, ah, hoy quiero pasar y lo reciben. Entonces está súper bien porque les permite comunicar” (M3).

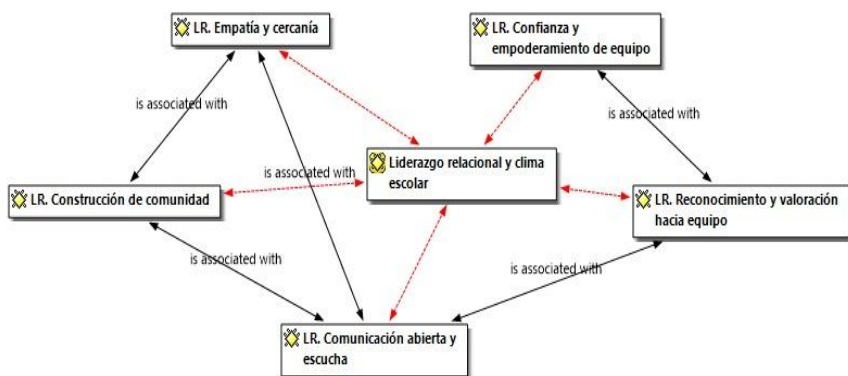


Figura 1. *Características del liderazgo relacional y clima escolar*

Por su parte, los estudiantes también reconocen esta apertura, registrando que la directora se posiciona como una figura cercana, disponible y receptiva: los estudiantes coinciden en que “siempre estaba como esa apertura de

acercarse con ella y de hablar cualquier situación” (GEE).

A pesar de las tensiones y problemas que nunca faltan, los testimonios describen que existe escucha empática y comunicación respetuosa, que favorece la construcción de un ambiente de trabajo armónico. Así lo expresa una de las docentes: “Jamás la vi yo que se enfrentara absolutamente a nadie, escuchaba razones, daba la apertura para escuchar las razones por las cuales había alguna situación conflictiva y trataba de dar soluciones” (M2). De esta forma, la directora demuestra su capacidad de escuchar distintas voces antes de decidir, de promover la reflexión y mantener la calma incluso ante el conflicto, desplegando un liderazgo basado en el respeto, la prudencia y la colaboración.

La empatía y cercanía de la directora, demuestra un genuino interés y preocupación por el bienestar de los miembros de la comunidad, sustentado en un clima relacional caracterizado por la confianza, la escucha y el cuidado por las personas. En palabras de la propia directora, su forma de ejercer el liderazgo se basa en “la empatía y el tratar bien a la gente y el ser atentos y escuchar, sobre todo escuchar. A mucha gente le gusta que se le escuche” (ED2). Esta disposición se traduce en gestos cotidianos que ayudan a estrechar vínculos, al expresar su interés de cada colaborador: “siempre llego y la saludo, ¿cómo está tu niño, ya pudo entrar a la escuela? Casi siempre sé algo de cada uno” (ED2). Los testimonios de distintos actores refuerzan esta percepción, al destacar, como expresa una docente que “es una persona con mucha calidez y mucha calidad... jamás la vi que se enfrentara absolutamente a nadie, escuchaba razones” (EM2). La empatía

y la cercanía, desde la mirada de distintos actores, revela un liderazgo que se observa en la presencia en distintos espacios, el reconocimiento del otro y la búsqueda de soluciones de manera proactiva, fortaleciendo un clima de confianza y de sentido de pertenencia.

El reconocimiento y la valoración de las personas ha sido una estrategia que refleja el liderazgo de la directora, quien no se apropia de los logros colectivos, sino que los reconoce y los celebra, demostrando su capacidad de reconocer el esfuerzo de equipo y de construir comunidad, mediante la apreciación del trabajo colaborativo. Así lo expresa una de las maestras, quien señala que ella “siempre decía, ‘porque tengo todo este colectivo es porque se están haciendo todas esas cosas’. No era ‘yo hago, yo hago’” (EM2). Mediante esta estrategia, la directora reconoce las contribuciones de los colaboradores y valida su esfuerzo, ayudando a reforzar el sentido de propósito y pertenencia, al reconocer que el éxito institucional es el resultado del trabajo conjunto. Este reconocimiento genera confianza y reciprocidad: “sí supo ser compañera, sí supo hacer el colectivo docente. Sí supo trabajar en colaborativo y eso se agradece mucho. Y, sobre todo, el que ella te admire también, que vea tus potencialidades, que confíe...” (EM2). En estos testimonios se evidencia un liderazgo que genera confianza y empodera, promoviendo la conexión emocional y el fortalecimiento de los vínculos dentro del equipo.

La confianza y empoderamiento del equipo es un rasgo que caracteriza el liderazgo de la directora, convirtiéndose en una estrategia clave para motivar y generar capacidades,

habilidades y competencias del equipo, a fin de fortalecer la autonomía profesional de su personal docente. Su liderazgo se caracteriza por empoderar a las personas, depositando su confianza en ellas y promoviendo la toma de decisiones colaborativa y el valor de cada integrante del equipo. Así lo expresa la directora: “casi no intervenía yo para darles la autoridad a ellos como coordinadores. Nada más si había se lo decía a él, no interrumpía, ni hacerlo como que estás mal... porque finalmente yo le di esa autoridad” (ED2). Esta forma de proceder fomenta la responsabilidad compartida y la construcción de capacidades en un marco de autonomía responsable. Esta percepción con referencia a la confianza y el empoderamiento, se confirma en los testimonios de los informantes, tal como expresa un docente: “la directora Vero lo que me permitió fue empezar a hacer cosas, o sea, depositó su confianza para trabajar en el área de tutoría” (EM3).

La confianza se manifiesta de distintas maneras, particularmente en fomentar la iniciativa para emprender nuevos proyectos y desafíos, que estimulan el desarrollo de habilidades y el crecimiento profesional: “uno de los primeros requerimientos que me hizo específicamente la doctora fue que hiciera un programa de investigación... no existía un programa de investigación” (EM2). A partir de los testimonios recogidos, es posible afirmar que el liderazgo de la directora favorece la confianza y estimula la innovación y la creatividad, generando una cultura de autonomía responsable.

El liderazgo de la directora hace evidente su preocupación por construir comunidad, con un enfoque orientado al fortalecimiento de los lazos humanos y

profesionales dentro de la institución, ayudando a construir un clima de cohesión. Para ello, ha desplegado estrategias con el propósito de consolidar una comunidad educativa unida, construyendo una cultura de confianza y colaboración. Así lo evidencia el testimonio de uno de los estudiantes, al expresar que “la directora Verónica fomentó mucho lo que viene siendo el compañerismo, el trabajo en equipo” (GEE), impulsando relaciones basadas en el respeto y la empatía. Esta dinámica es reconocida como un esfuerzo para construir comunidad, como se expresa en la percepción de que “la unión porque al final de cuentas estamos como conectados, no solo los alumnos, sino que los docentes también... realmente hay una conexión, una unión en toda la escuela” (GEE).

El liderazgo de la directora tiene que ver, por un lado, con una atención cercana y, por otro, en la respuesta a problemáticas de la vida cotidiana escolar: “ha sido muy puntual en su ayuda, en su solución; si no, nos deriva con las personas correctas para que se puedan dar o generar ese cambio” (GEE). Estas acciones ayudan a generar sentido de pertenencia y cohesión como comunidad educativa, con base en el respeto y la confianza recíprocos. En este sentido, la directora señala que, durante los encuentros intersemestrales, se busca “trabajar con los maestros este tipo de estrategias para guardar el respeto para todo lo que se necesita, que convivamos como compañeros y como seres humanos; esa parte la trabaja con ellos” (ED3), ayudando a consolidar una cultura de colaboración, basada en el reconocimiento mutuo y el orgullo de pertenecer a una institución que valora las relaciones, como base para el desarrollo individual y colectivo.

Tal y como se ha descrito en párrafos anteriores, la directora ejerce un estilo de liderazgo relacional orientado a la construcción de un clima escolar basado en la confianza, la escucha activa y el empoderamiento del equipo. En este sentido, se han pronunciado distintos investigadores destacando que un liderazgo efectivo se basa en la construcción de procesos compartidos, más que en la autoridad vertical (Maureira et al., 2014). Desde esta perspectiva, se asume que el liderazgo que promueve la construcción de comunidad, el empoderamiento, el reconocimiento de las personas y, la comunicación, es un poderoso motor para el desarrollo institucional y profesional (Carrasco y Barraza, 2020; Tschannen-Moran, 2020).

Estrategias para la solución de problemas

La vida en las instituciones educativas es un *continuum* de eventos, alguno de ellos agradables y fáciles de atender, pero otras requieren un mayor cuidado y de caminos específicos para obtener los mejores resultados para la comunidad educativa.

En el ejercicio de entrevistas realizado en la Escuela Normal de Jalisco, se ha destacado la importancia de tres rasgos distintivos: el liderazgo directivo basado en la escucha, la aceptación de propuestas y el trabajo colaborativo. De acuerdo al conocimiento y las opiniones vertidas, se identificaron las siguientes categorías (Figura 2). Asimismo, se presentan las relaciones que se establecieron y, que posteriormente, se desarrollarán.

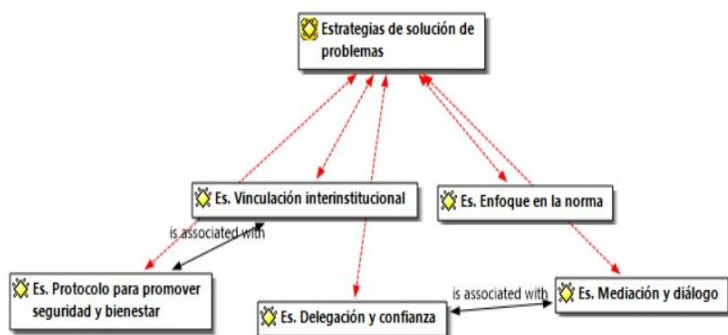


Figura 2. *Estrategias de solución de problemas*

El apartado Vinculación Interinstitucional, se aborda desde dos perspectivas. Una de ellas es la vinculación con las escuelas primarias como centros participantes en la formación docente, que se realiza a través de los Coordinadores del Trayecto de Práctica (matutino y vespertino).

Mi gestión es solicitar el acceso a las distintas escuelas para el trayecto de práctica, los alumnos van a prácticas durante todo su trayecto. En primero van al contexto, a los diferentes contextos; segundo, ingresan a escuela, tercero inician con ayudantías. Cuarto, empiezan a hacer prácticas, quinto y así es su servicio profesional y prácticas profesionales con sexto, séptimo y octavo. Entonces hay una vinculación durante toda su carrera y la Normal debe tener una vinculación. (EM4)

Para que los coordinadores de este trayecto y los estudiantes accedieran a las escuelas de educación básica, una estrategia empleada por la Dirección fue la gestión ante los diferentes niveles de autoridad, desde el Subsecretario de Educación Básica quien instruyó a los jefes de sector, estos a los supervisores y a los directores. La concientización sobre la

importancia de la formación de los futuros docentes, fue la herramienta que favoreció la aceptación (ED1). Cabe mencionar que el diálogo y el seguimiento al desempeño de los estudiantes normalistas por ambas instituciones también fue un factor que poco a poco, ha fortalecido el vínculo.

La segunda vinculación es la que existe con otras escuelas normales, una de manera informal, que es el intercambio entre las instituciones del Estado y, otra más formal, con las Normales externas:

El 6 de mayo, llegan dos alumnas a realizar una estancia académica, ellas vienen de Mexicali. Luego viene (...) una escuela de Chihuahua y hay otra visita del CRESON de Sonora. Entonces así hay algunas como redes (...) y convenios. (EM3)

La movilidad estudiantil y docente enriquece la cultura escolar, amplía el panorama educativo y permite generar expectativas de búsqueda con una visión más abierta. La experiencia de la misma directora para realizar una estancia en Francia, le permitió proponerse como meta buscar becas para que sus estudiantes tuvieran las mismas oportunidades y lo logró. De esta forma, algunos de sus estudiantes, visitaron Estados Unidos, Canadá y Francia, entre otros lugares.

Enfoque en la norma

En este apartado uno de los aspectos que se identificaron fue el cuidado que se tiene con el proceso de ingreso y egreso de los estudiantes normalistas. La directora de la Escuela Normal consciente de la visión del Gobierno del Estado, en evitar el desempleo, concuerda en que el ingreso corresponde al número de plazas que se ofrecerán al egresar.

De igual forma, la Institución participa en la elaboración de reactivos para el examen de ingreso a la institución.

Por otra parte, con la finalidad de que los egresados contasen con los conocimientos, habilidades docentes y actitudes necesarias para la docencia, se ofrecen diferentes talleres cocurriculares durante su estancia. Mismos que les son favorables para conformar su expediente para el examen de ingreso al servicio profesional docente, por lo que se tramitó ante el USICAM el registro de dichos talleres y cursos; esto ha permitido que los jóvenes incrementen sus posibilidades de ingreso al servicio. En este mismo rubro, como dichos exámenes se realizan en el mes de mayo y los estudiantes aún no han egresado, se gestionó ante las autoridades correspondientes que la Dirección de la Normal les firmaría una constancia de que los jóvenes se titularían. La directora conformó un equipo institucional con el responsable del Área de Titulación, los asesores y estudiantes para cumplir con la meta. En palabras de un docente se puede decir que:

Hacer frente a una situación implica establecer equipos de colaboración. Está muy difícil, desde cualquier posición, desde una subdirección, desde una coordinación decir, yo ahorita lo resuelvo (...), para hacer frente a los desafíos es primero reconocer los desafíos (...) e ir formando equipos con ellos (el personal docente y administrativo), para trabajar en equipo (...) hacerse parte del equipo o estoy solo, en equipo es mejor. (EM3)

Si bien la normatividad establece los requisitos de ingreso y egreso de las Escuelas Normales, es la atención a las

necesidades de los mismos, la que permite encontrar las coyunturas para realizar las gestiones que les permitan integrarse al sistema educativo. Una de las cualidades clave del buen líder, como se recupera en las entrevistas, es escuchar las inquietudes de la comunidad, identificar el problema y establecer una estrategia de atención. Y, sin lugar a duda, la apertura hacia la colaboración es el puente.

Protocolo para promover seguridad y bienestar

La principal tarea de la Institución es la formación de los estudiantes, futuros docentes. Por lo que la organización de la escuela ha estado atenta a los requerimientos que esto demanda. Desde la parte académica a través de los Trayectos Formativos, Tutoría (individual y grupal) los Servicios Integrales para el Estudiante Normalista (psicología, medicina y trabajo social), así como los Colegiados. Asimismo, la mejora de la infraestructura institucional ha tenido como meta enriquecer el ambiente educativo.

Por lo que respecta a la atención a los estudiantes con problemas emocionales o sociales, se establecieron convenios con la Universidad de Guadalajara y otras instituciones, para que sus prestadores de servicio -principalmente del área de psicología- les brindaran este servicio. Ello fue valorado como un acierto, ya que dicha atención es muy demandada por parte de los estudiantes, por considerar que una persona que pueda manejar sus propios conflictos psicosociales puede ser un mejor docente.

Los estudiantes consideran que la ayuda prestada por la directora, en este rubro, ha sido muy puntual. Se les ha acompañado a la solución de las situaciones que se

presentaron. Asimismo, que de acuerdo con la situación que ellos están viviendo, se le canaliza a la persona adecuada, esto es parte de un clima de atención a las necesidades e inquietudes que se presentan. (GEE)

Otras formas de atender a los estudiantes en este rubro, han sido conferencias para apoyar a las estudiantes por los problemas de violencia que se habían detectado. Se impartieron también cursos de defensa personal. Establecieron los “días naranjas” con acciones concretas para la prevención de la violencia. Otra forma de favorecer el conocimiento de los estudiantes, para promover la seguridad, fue mezclar a los estudiantes en eventos para reflexionar sobre la “Cultura de la Paz”, por ejemplo. También se promovió la participación en las jornadas socioemocionales, campañas de vacunación, sobre la sexualidad, entre otras. La atención a los estudiantes, a través de los profesores y las diversas instancias, fue muy evidente, como lo expresa un estudiante:

Recibí una llamada de tutorías y me dijeron que la maestra Verónica mandó a que me llamaran para preguntar por qué no he ido a la escuela y ya les expliqué que porque choqué en la moto. Y entonces, pues se va a ayudar y aunque tengo el servicio médico del IMSS. Y se me va a dar ese apoyo para que no deserte de la carrera. (GEE)

Si algún estudiante tiene bajo rendimiento, los maestros se acercan con ellos. También el área de Tutorías los derivaba a asesorías académicas. El equipo de Tutoría ha establecido un proceso para que no deserten.

El equipo de Tutoría, algunos maestros y la directora

muestran su apoyo, acompañan las diferentes situaciones de los estudiantes. La inclusión está presente de diferentes maneras. No son personal de escritorio, son personas de acercamiento, de escucha, de búsqueda de respuestas, de compromiso.

La EN está muy llena de maestros que van más allá, que se interesan en el alumno, que, pues que te preguntan, que se acercan a ti y te dicen, te guían para que tú no te quedes atrás y de todas maneras puedas tener un buen desempeño. (GEE)

La infraestructura física también es parte del bienestar, la remodelación de la institución, el equipamiento del aula, la construcción del elevador, la nueva biblioteca, los salones, el equipo tecnológico, son una forma de poner en el centro de la Institución al estudiante.

Delegación y confianza

Otra característica que creo que es muy importante (*de la directora*) es a quien elige para que le acompañara en su equipo de trabajo y le daba confianza para que auténticamente lo hiciera. Incluso, cuando alguna ocasión pasó que me equivoqué en algo y pues se echó la culpa ella. O sea, asumió la responsabilidad y me pareció bien, porque además eso me recomprometió. (...) Te impulsan de corazón. Entonces voy a tratar de que no me vuelva a pasar este error y, además, me sentí respaldado por ella. (EM3)

La directora comenta que contaba con dos equipos: el más cercano son los subdirectores, coordinadores de área y los jefes de cada trayecto; con ellos tomaba las decisiones

momentáneas o discutían los temas que se presentaban. Se hacía el diagnóstico de la situación y se asignaban las responsabilidades. Como parte del seguimiento se realizaban reuniones de acuerdo con las entrevistas, al principio los involucrados se sentían vigilados pero el carácter jovial, la amabilidad y la escucha activa de la directora, les daba confianza para preguntar, sugerir, disentir y reconvenir.

El otro equipo, el ampliado, que involucraba al resto de los integrantes de la institución, a quien saludaba, preguntaba sobre sus inquietudes y necesidades, las más de las veces, presentaban la realidad que se vivía en los diferentes espacios. Motivó a la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional, conocer “qué le dolía a la escuela” fue una forma de proyectar su atención.

La responsabilidad compartida, el asumir los riesgos, el atender inquietudes, el buscar la solución compartida, han permitido la creación de una cultura de la colaboración. Esta se fue acrecentando e incorporando tanto a los estudiantes, a través del Consejo o la participación personal o grupal, como a los docentes, responsables de Áreas y Trayectos, así como al personal de apoyo a la educación. Todo este entramado y, la interacción, favorecieron la identidad institucional.

Mediación y diálogo

Un conflicto es un desacuerdo entre varias personas, son crisis que desintegran para volver a integrar. Torrego (2007, citado en Cruz, s.f.), menciona que es importante reconocer quiénes son los participantes, qué relaciones se establecen, cuál es el proceso y evolución del conflicto, qué sentimientos se advierten, qué valores se manifiestan, cuáles

son los intereses y necesidades, cómo son las posturas y qué resoluciones se pueden generar.

La política de puerta abierta en la dirección y la habilidad de la directora, fueron generando el camino para el acompañamiento y respuesta a los planteamientos. Desde la maestra del “lenguaje de señas” que tenía 10 grupos y los estudiantes se sentían desatendidos, hasta las gestiones por violencia hacia las mujeres por parte de agentes externos o profesores. Crear espacios para identificar las áreas de mejora del servicio educativo hasta gestionar con las autoridades competentes sobre cómo integrar a los estudiantes a los exámenes de ingreso al servicio.

Los proyectos institucionales se replican en las escuelas primarias, como los pasillos o corredores matemáticos o de ciencias o socioemocionales a las primarias; esta organización implica ponerse de acuerdo entre los equipos, una de las mejores formas de aprender haciendo. El aprendizaje en esa espiral o continuum se crea en el diálogo.

Aprender a ser anfitrión es otra forma de aceptar las diferencias; es mediar el conocimiento y generar interacción con otras formas de diálogo con talleres o estrategias de interacción con otros estudiantes o docentes de otras instituciones. Se considera que aprender a convivir y aprender a ser, solo se puede dar en la mediación del conflicto a través del diálogo.

Este ejercicio de liderazgo es un bosquejo de lo que significó la gestión de una persona que movió a una comunidad educativa, en diferentes niveles, para posicionar a sus estudiantes como docentes con el mejor perfil humano y

profesional posible. Nos muestra la fuerza que puede crear una persona, que, como esa gota o piedra en el agua del estanque, que va haciendo ondas cada vez más amplias para romper, quizá la monotonía, quizá el *status quo*.

Gestión administrativa para el cambio institucional

La formación académica y experiencia previa de la directora Verónica en el área de contabilidad, han sido clave para una gestión administrativa que se caracteriza por el cuidado y transparencia en el manejo de los recursos. Cabe destacar que, a pesar de su experiencia como subdirectora y como responsable de otras áreas, al principio sintió temor, por lo que acudió al Consejo de directores experimentados y que habían logrado una administración exitosa en su EN. Tal fue el caso de un director de Nuevo León, con quien tuvo el respaldo inmediato y le sugirió que diera prioridad a lo académico, porque así conseguiría más apoyo, sin descuidar lo administrativo. Este equilibrio entre lo académico y lo administrativo ha sido efectivo para lograr las metas y objetivos que se propusieron como equipo directivo.

El haber sido subdirectora administrativa justo antes de asumir la dirección de la EN, le ayudó a tener clara la parte de administración y organización escolar y, con esta base, poder organizar mejor la institución, con una visión académica respaldada por su actividad como docente y su experiencia en cuanto a contabilidad y administración. A estas habilidades, se suma su capacidad para liderar al personal y construir en equipo el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), lo que permitió, en corto tiempo, la obtención de recursos de la Estrategia para el Desarrollo Institucional de las Escuelas

Normales (EDINEN). El PDI fijó como objetivos el desarrollo profesional continuo de los docentes, así como la transformación y remodelación de los espacios escolares.

Para ello, las estrategias que implementó fueron: a) delegar la administración a las personas con el perfil adecuado; b) la integración de una asociación civil para transparentar el uso de los recursos (transparencia y honestidad); c) una estructura de organización clara para toda la comunidad escolar (optimización de recursos humanos y mentoría en la gestión); d) supervisión y acompañamiento constante a todas las áreas; e) la gestión para formación complementaria y apoyos diversos. En la Figura 3 pueden apreciarse estas estrategias.

Al inicio de su gestión la directora Verónica decidió nombrar en la subdirección administrativa a una persona de su entera confianza, para lo cual tuvo el respaldo del Secretario de Educación y del sindicato. Esta estrategia le ayudó a centrarse en las metas académicas, sin dejar de estar atenta al funcionamiento administrativo de la EN.

Cuando yo llego a la escuela, a la dirección de la escuela, yo me veía más en la parte administrativa. Entonces me doy cuenta que me hace falta la parte académica. Entonces la parte administrativa me hice llegar de una compañera, Carolina, que ella me ayudó muchísimo en la parte administrativa. Entonces me desentiendo de la administrativa y me voy con todo a lo académico. (ED1)

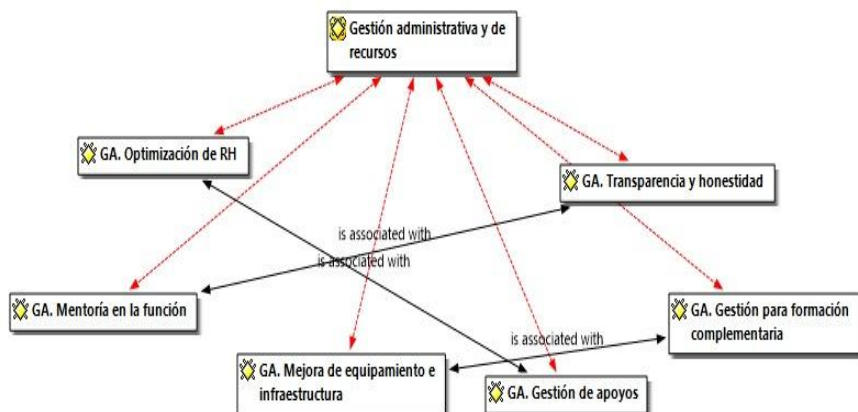


Figura 3. *Gestión administrativa y de recursos*

Otra estrategia que le dio tranquilidad para enfocarse en lo académico fue crear una asociación civil para la transparencia en el uso de los recursos y evitar cualquier situación inconveniente en este tema:

Fui con el notario y fui al SAT para que me hiciera una asociación civil para que todo el dinero que entrara en la escuela normal hiciera yo declaraciones mensuales y anuales ante el SAT, para que el SAT me revisara de todo lo que yo hacía. (ED1)

Este procedimiento lo compartió con otros directores y directoras de diferentes EN que acudieron a ella para solicitar consejo: “les estuve diciendo cómo se hacía, cómo se hace eso y de verdad es un descanso, sí te protege” (ED1).

La estructura que ha establecido la directora para el funcionamiento de la institución y el logro de las metas y objetivos del PDI, ha funcionado tanto para los docentes como para los estudiantes. Ellos expresan que cuando tienen alguna problemática, saben que pueden acudir al área correspondiente o también directamente con la directora,

quien está pendiente de que se atienda la situación que se les presenta.

Dentro de la gestión de la directora Verónica estuvo como muy al pendiente de nuestra generación. Creo que en algunas situaciones en las que hemos recurrido a ella para alguna duda, apoyo, alguna cuestión que nos esté como impidiendo continuar, ha sido muy puntual en su ayuda, en su solución, si no, nos deriva con las personas correctas para que se pueda dar o generar ese cambio y eso también genera entre nosotros un clima agradable porque no nos sentimos solos o abandonados en este camino. (GEE)

La organización de los docentes a través de academias ha favorecido el desarrollo de proyectos y ha sido fundamental para que cada vez haya más docentes con perfil PRODEP y se perfilen Cuerpos Académicos de los docentes.

Sí, siempre la doctora lo ha favorecido mucho, en el sentido de respaldar cualquier iniciativa académica que tienen las academias, entonces yo creo que eso les motiva a saber que cualquier proyecto que quieran emprender, la parte directiva les va a respaldar. (EM5)

A estas estrategias se suma el acompañamiento constante en todas las áreas, tanto académicas como administrativas. En cuanto a estas últimas, realiza reuniones semanales de seguimiento con los mandos intermedios y reitera con el personal que las acciones que planeen deben realizarse con base en la visión y misión que establecieron en el PDI.

Si partimos en el Plan de Desarrollo Institucional que

hacen los directivos, lo bajan a cada una de las áreas, a las subdirecciones, que son cuatro subdirecciones y, a partir de eso, nos alineamos a los requerimientos del Plan de Desarrollo Institucional y entonces trabajamos en colaborativo en cada una de las áreas para proponer metas específicas, cronogramas de actividades y ver hacia dónde vamos para llegar al objetivo que queremos conseguir. (EM2)

Gracias a esta revisión constante de la planeación y desarrollo de las acciones, ha sido posible concretar proyectos encaminados a robustecer el currículum de los estudiantes. De esa manera, cuando realizan su evaluación para obtener plaza, obtienen la puntuación necesaria, cuestión que ha sido muy positiva en los últimos años porque casi el total de los egresados obtiene su plaza en el proceso de evaluación de USICAM.

Tengo 83 cursos cocurriculares donde los chicos, aparte de ser hacer cursos curriculares que tienen que llevar, los registramos para que USICAM al pedirles los 210 puntos que les pide de más a los normalistas sean sus talleres que ven aquí en la escuela. (ED1)

La directora Verónica siempre tuvo claro que era necesario mejorar la infraestructura para que la comunidad escolar estuviera en un espacio agradable y cómodo. Gracias a la forma de organización que estableció en la EN a partir del inicio en su función directiva, fue posible la obtención de recursos para mejorar los espacios interiores y exteriores de la escuela, cuestión que reconocen sus compañeros docentes y los estudiantes. Para ello, la gestión con las autoridades

estatales y el Secretario de Educación del estado de Jalisco, así como la gestión con la DGE SuM, fueron clave para la obtención de recursos que hicieron posible el remodelamiento de la barda perimetral, del gimnasio, de los cubículos de docentes y administrativos, del área para el equipo de informática, espacios para comer tanto para docentes como estudiantes, de los ventanales de todo el edificio, del auditorio y sala de teatro, incluso de los murales que engalanan a la EN, especialmente en la entrada general a la misma.

Todo lo anterior es loable; pero lo principal, es haber recuperado la confianza en el personal y haber mostrado el camino para trabajar con base en una buena comunicación y el trabajo en equipo. Estos dos elementos son indispensables para iniciar el cambio en una institución educativa (Fullan y Hargreaves, 2014).

Atención a la diversidad

Ser el centro del liderazgo en una Institución Formadora de Docentes no es tarea fácil. No basta con poseer un profundo conocimiento del entorno o con saber aplicar un compendio teórico sobre el liderazgo exitoso. Se requiere mucho más que eso: sensibilidad empática para comprender las complejidades del otro y la habilidad para resolver o mediar en aquellas que están a su alcance. Sin duda, la directora posee las cualidades necesarias para gestionar la diversidad inherente a una comunidad normalista. En este entorno dinámico, emergen constantemente situaciones que demandan su atención, actuando siempre en aras del bien común y la armonía colectiva de la institución.

La atención a la diversidad en un colectivo de estudiantes

normalistas implica reconocer sus múltiples y variadas necesidades: desde sus ritmos y estilos de aprendizaje, hasta sus distintas capacidades, intereses, motivaciones y contextos socioculturales. Ante esta realidad, la directora asume el reto fundamental de asegurar que cada estudiante reciba la formación docente pertinente y necesaria para alcanzar su máximo potencial, garantizando así la equidad en su trayectoria académica y profesional.

El transporte, es caro (...) El comer ahí dentro de la escuela es caro (...) En la escuela hemos comprado muchos hornos de microondas para que los chicos no gasten y los chicos coman ahí. También hice un convenio con el transporte público como directiva donde los estudiantes de la escuela normal merecen un descuento. (ED2)

En una Institución de Educación Superior, no siempre es posible garantizar las condiciones idóneas de estudio para todos los estudiantes. Sin embargo, la sensibilidad hacia sus historias de vida, situaciones personales y condiciones socioeconómicas, permite generar entornos que alientan y mejoran la percepción de bienestar en las personas. Precisamente, eso es lo que procura la directora: crear contextos que brinden apoyo y contribuyan al logro del propósito principal de la institución: la formación inicial docente.

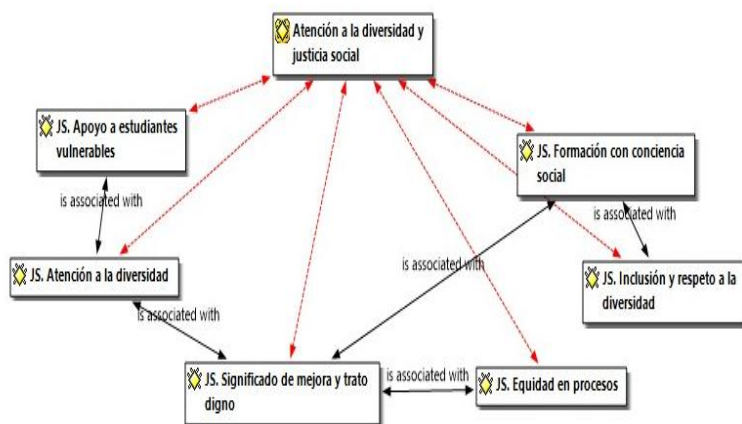


Figura 4. *Estrategias atención a la diversidad y justicia social*

Crear conciencia social es una de las premisas fundamentales de la educación, y la directora tiene esto muy claro. Su gestión no se limita a generar espacios de formación complementaria para los estudiantes; también se abre a sus académicos para ampliar sus perspectivas sobre la diversidad (Figura 4). De esta manera, las múltiples formas de ser y las diferencias individuales de los estudiantes se hacen patentes, fomentando el respeto y la aceptación de esta diversidad. Este ha sido un trabajo arduo y constante durante su gestión directiva.

A los maestros (...) no les gusta que se toquen esos temas y no les gusta que tengamos herramientas ni que yo busque gente que venga a trabajar en esto (...) cada que termina un semestre, buscamos el apoyo de las instancias para que vengan y den una plática. (ED2)

La equidad no es un asunto sencillo, especialmente ante la diversidad de condiciones que prevalecen en una Institución

Formadora de Docentes, donde conviven estudiantes, académicos y personal de apoyo. A pesar de esta gran heterogeneidad, la directora se esmera en construir un ambiente de equidad en todos los niveles. Para ello, fomenta una comunicación horizontal con todos los miembros de la comunidad, sin distinción de la función o el puesto que desempeñen. Esta práctica social genera confianza y fortalece los lazos afectivos entre los integrantes de la comunidad normalista, creando así sinergias basadas en el respeto y la empatía.

(...) el representante de los estudiantes, este se elige cada año y el representante de los pasantes, sí, ellos tienen que ir, pero van desde el representante de los intendentes y el representante de las secretarías (...) todas las áreas, tienen un representante ahí y se toman decisiones que afectan a la toda la comunidad escolar. (ED2)

El Consejo Técnico Escolar (CTE) de la EN es un claro ejemplo de la gestión de la diversidad impulsada por la directora. Al garantizar una representación equitativa de todos sus miembros, se asegura que todas las voces sean escuchadas. Esto evita que la toma de decisiones se centralice de forma vertical en una sola persona o un grupo particular. De esta manera, el CTE, como ente gestor por excelencia, aborda la diversidad y sus complejidades en la institución.

Un aspecto sobresaliente que envuelve la gestión de la directora, es su compromiso de garantizar un trato digno en la institución, en un marco de respeto y buen ambiente de trabajo. Ella cuida estos aspectos escrupulosamente: se

mantiene informada, constata personalmente lo que pasa en cada rincón de la institución, crea redes de comunicación, abre el diálogo personalizado con estudiantes, académicos y personal de apoyo. Una dirección de puertas abiertas es el germen institucional que educa, organiza, da sentido y significado a una institución que forma docentes altamente sensibilizados con la condición humana y el colectivo social

(...) como todas las escuelas oficiales no tenemos muchos recursos. (...) sí se puede, (...) sí, con recursos o sin recursos. Con lo que tenemos es la actitud que yo pude generar en muchos de mis compañeros para salir adelante. (ED2)

Bajo esta visión de gestión, orientada a construir un colectivo social que atienda la diversidad y la justicia social, la directora impulsa una auténtica comunidad de aprendizaje y de práctica (Wenger, 1998). En ella, todos los integrantes asumen de forma consciente y activa las virtudes de la equidad, la inclusión, el trato digno y la atención a los más vulnerables.

Esta consigna directiva nace de una formación altamente humanista que impregna todas las dimensiones de la cultura institucional en la EN. Dicha visión se deriva de un profundo conocimiento del entorno social, de los sistemas nacionales y estatales, así como de las demandas sociales sobre lo que debe ser un profesional de la educación en el estado de Jalisco.

La gestión de la directora Verónica es un ejemplo práctico de cómo una orientación humanista y social se traduce en estructuras de gobernanza (CTE equitativo) y prácticas cotidianas (puertas abiertas) que favorecen el

desarrollo de una cultura institucional basada en la inclusión y la solidaridad. Este enfoque no solo mejora la convivencia interna, sino que garantiza la calidad ética y profesional de los docentes que egresan de la EN.

Más allá de la eficiencia administrativa, esta dirección demuestra que el motor de la transformación educativa reside en la creación intencional de un ecosistema socialmente responsable. Al integrar la equidad y practicar el diálogo constante, la directora establece un ciclo virtuoso: la gestión inclusiva genera una comunidad de aprendizaje y, esta, a su vez, produce egresados capaces de replicar esos valores de justicia y sensibilidad en sus futuras aulas. Así, la EN se consolida no solo como un centro de formación académica, sino como un agente activo de cambio social.

Gestión del trabajo colaborativo a través del acompañamiento

Uno de los aspectos que más sobresalen en la gestión de la directora Verónica es su gestión para lograr integrar comunidades de docentes enfocadas tanto a la docencia como a la investigación. En este sentido, se encuentran logros importantes porque se han integrado Cuerpos Académicos de docentes; además, hay colegiados por áreas que trabajan en forma coordinada con la directora, con quien tienen reuniones periódicas para revisar avances. En estas reuniones se establecen acuerdos para elaborar proyectos y la directora apoya las propuestas que realizan cada uno de estos colegiados.

Su liderazgo académico ha sido fundamental para comprender y apoyar los proyectos de los docentes, así como

que, siempre y cuando sean congruentes con la visión institucional y se aseguren que estén incluidos en el Plan Operativo Anual, además de presentarse a tiempo, saldrán adelante. Para los maestros fue muy importante tener una visión académica clara para el desarrollo de todo el trabajo profesional y académico. Así señala una de las docentes entrevistadas:

La doctora Vero, siempre tuvo esa apertura, metas claras pero estrategias compartidas, desde siempre, ustedes propongan. No te decía que sí a todo, porque ella leía, dialogábamos, hacía observaciones muy buenas, pero nunca imponer nada. Hicimos nuestro proyecto y ella siempre ha tenido la disposición de que dialoguemos, si ella dice: quiero que se haga investigación y no te está diciendo cómo quiero que sea la investigación, ni cuándo, ni con quién. (EM1)

Al reflexionar en la práctica docente, se sabe que cuando el maestro se siente apreciado, tiene confianza para crear y participar en los proyectos académicos y en su desarrollo profesional. Por otra parte, De la Herrán y Paredes (2008) establecen que una cultura de la colaboración forma parte de la interdependencia de los miembros de un centro, cierto compromiso con metas comunes y colegialidad. Dentro del liderazgo pedagógico y académico, la directora Verónica fomentó el trabajo colaborativo como estrategia para motivar a los docentes a mejorar las áreas académicas como la investigación y la participación en proyectos (ver Figura 5). El trabajo colaborativo lo manejan no solo en los grupos de maestros, sino en los llamados Consejos, que son equipos de

trabajo, en los cuales la directora Verónica participa, como menciona uno de los docentes entrevistados:

Sabe hacer equipo con su equipo. Estamos organizados ahorita en cuatro subdirecciones, que es la académica, administrativa, de investigación y extensión y difusión y ya de ahí se desprenden coordinaciones. En un primer lugar ha favorecido mucho su equipo de trabajo y en un segundo lugar el apoyo que ella da al equipo de trabajo. Es decir, tú sabes que en el momento que haya una propuesta, esa propuesta va a ser, claro, analizada por ella, pero en su gran mayoría vas a tener el respaldo de la iniciativa. Entonces, yo creo que son dos cuestiones que favorecieron mucho el trabajo durante su gestión, su equipo de trabajo es sólido, consolidado y el apoyo que ella brinda y que ella brindó a ese equipo de trabajo. (EM6)

El trabajo colaborativo tiene cinco componentes principales: interdependencia positiva, interacción cara a cara, compromiso individual, habilidades sociales y procesamiento por el grupo (Johnson y Johnson, 2002), los cuales promovió la directora Verónica. Estos componentes se concretaron a través de los distintos equipos y colegiados que tiene la institución, así como en la producción académica que los maestros han logrado a través del trabajo en colaboración.

La directora siempre ha favorecido mucho el trabajo colaborativo en el sentido de respaldar cualquier iniciativa académica que tienen las academias, entonces yo creo que eso les motiva a saber que cualquier proyecto que quieran emprender la parte directiva les

va a respaldar. Hay proyectos que han ido prosperando, que incluso se convierten como en una actividad cotidiana o una actividad permanente que ya sabes, o sea, en tal semestre está este curso y entonces hay esta actividad y siempre hubo por parte de la doctora el apoyo para cualquier iniciativa académica. Eso creo que favorece mucho la motivación. (EM6)

Johnson y Johnson (2002) explican que trabajar en colaboración con los demás y valorar esta colaboración es favorable para la salud psicológica del maestro, en lugar de la competencia entre colegas. Al respecto, se comentó que lograr un trabajo en colaboración es complejo debido a la diversidad de personas que constituyen los equipos; sin embargo, la motivación de la directora y la actitud de los docentes, ha hecho posible este tipo de integración del colectivo docente.

Yo creo que sí hemos sido capaces de mantener al margen las diferencias y podemos trabajar en conjunto, es decir, hemos tratado de fortalecer mucho el trabajo, por ejemplo, en las academias. La característica de los maestros es que hay de todo, desde maestros por horas, desde una hora, hasta los tiempos completos, entonces, a veces compaginar eso para el trabajo académico es muy difícil, pero bueno, hacemos lo que está dentro de nuestro margen de maniobra para que sí se trabaje colaborativamente. (EM6)

Fullan (1982) indica que, si el cambio pretende tener éxito, los individuos y los grupos deben encontrar el significado, tanto del cambio, como el modo de hacerlo. Los

docentes comentan que la directora hace su Consejo y forma equipo, pero hay quienes no están de acuerdo y ella siempre los escucha y hay una apertura para los que piensan diferente.

Alguien que escucha a todos puede negociar. Y bueno, esa es una cualidad que deben de tener todos los directores y que la maestra Vero lo sabe hacer muy bien. Ella siempre fue muy amable, siempre escuchó y, si yo iba y le trataba asuntos, platicábamos a gusto. Escucha activa, toma nota. (EM1)

Además de la apertura es una persona preparada, una persona cálida que se preocupa por el bienestar de su equipo y que pues sí, que siempre brindó el respaldo que nosotros necesitábamos. Yo desde la coordinación académica nunca encontré una negativa para algún proyecto que quisiera emprender. Nunca encontré una negativa para hacer los proyectos en beneficio de la normal, cualquier iniciativa que yo quería proponer era bien recibida porque confía en su equipo de trabajo. (EM6)

Perrenoud (2004), concluye que quienes trabajan en equipo, lo hacen porque tienen la convicción de que la colaboración es un valor profesional y es esencial de la práctica docente. Uno de los docentes entrevistados señaló que “todo eso se ha logrado porque la doctora Vero, genera un ambiente, o sea, no hay represión. O sea, tú le dices y ella pone todas las condiciones para que eso se lleve a cabo, pero ella no impone” (EM6).

La directora Vero a todos escucha, no solo a los que hacen investigación, a todo el mundo escucha porque tú

traes una necesidad de dialogar con ella, entonces yo digo que tiene empatía y saber escuchar. Todos tenemos necesidades diferentes y ella escuchaba a todos. Entonces, esa es como una de las cualidades. (EM1)

Fortalecer el ser para cumplir con la misión personal y profesional

En esta parte final del capítulo, se presenta la estrategia que representa el soporte de la directora Verónica para lograr mantener la ecuanimidad en situaciones difíciles y ofrecer apoyo permanente a los colaboradores, tanto al equipo docente como al administrativo y a los estudiantes. En el análisis de la información que se hizo en ATLAS.ti, la categoría denominada fortaleza personal y crecimiento del líder se ubica de manera determinante y se relaciona con la coherencia ética en la función, la resiliencia, la perseverancia y el aprendizaje continuo, como se muestra en la Figura 6.



Figura 6. *Fortaleza personal y crecimiento del líder*

La convicción que muestra la directora Verónica en su discurso, en cuanto a la forma en que debe conducirse la institución, queda manifiesta en su manera de proceder de

acuerdo con lo que expresaron docentes y estudiantes. Para ella, lo más importante son los normalistas a su cargo: “una de mis grandes preocupaciones son los muchachos. ¿Por qué? Porque, bueno, pues es mi objetivo final de que concluyan una licenciatura, una licenciatura que obtenga grandes frutos” (ED3). Esta claridad de misión la llena de energía y la comparte con el equipo de trabajo para que juntos apoyen la formación docente.

Con esta coherencia ética en la práctica directiva, hizo posible un ambiente de prosperidad en el cual los docentes fueron motivados para innovar en su práctica y los estudiantes se sintieron respaldados y con la confianza de poder comunicar sus inquietudes a la directora, con la certeza que las resolverá directamente o con el apoyo de las áreas pertinentes. ¿Cómo sostener este ritmo de trabajo? ¿Cómo ha sido posible este despliegue de energía y ánimo? La respuesta está en su capacidad de resiliencia y su perseverancia, con la claridad de saber a dónde se dirige su esfuerzo.

Conclusión

El caso de la directora Verónica es ejemplo de gran capacidad para liderar con enfoque de justicia social, en donde todas las personas importan y son tratadas con gentileza. Su preparación académica y experiencia en puestos académicos y administrativos son determinantes para la función directiva que realizó en un período de nueve años, lo que más sobresale son su inteligencia, bondad y empatía. Esto lo pudimos observar y nos impresionó gratamente ver el trato hacia la directora del personal docente y administrativo, pero más que

nada, de los estudiantes, que la recuerdan con cariño y admiración.

Referencias

- Carrasco, A. y Barraza, D. (2020). La confianza y el cuidado en el liderazgo escolar de directoras chilenas. *Calidad en la Educación* 53, 364-391.
<http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n53.830>
- Cruz, D. (s/f). *Cuaderno 1. Identificación y resignificación de conflictos*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede México.
- Day, C. & Gurr, D. (2024). *How Successful Schools Are More than Effective. Principals Who Build and Sustain Teacher and Student Wellbeing and Achievement*. Springer.
- De la Herrán, A. y Paredes, J. (2008). *Desarrollo profesional y personal del docente. Didáctica general. La práctica de la enseñanza en la educación infantil, primaria y secundaria*. McGraw Hill.
- Fullan, M. (1982). Research into educational innovation. En H. L. Gray (Ed.), *The management of Educational Institutions*. Falmer.
- Fullan, M. y Hargreaves, A. (2014). *Capital Profesional*. Ediciones Morata.
- Giménez, G. (2010). *Cultura, identidad y procesos de individualización*. Instituto de Investigaciones Sociales. UNAM.
- Johnson, D. W. y Johnson, R. T. (2002). Cooperation and the use of technology. En D. Jonassen, H. (Ed.), *Handbook of research on educational communications and*

technology. A project of the Association for Educational Communications and Technology (2a Ed.). Lawrence.

Maureira, O., Moforte, C. y González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles Educativos*, 36(146), 134-153.

<https://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v36n146/v36n146a9.pdf>

Perrenoud, Ph. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Graó.

Tschannen-Moran, M. (2020). Cultivando la confianza ante la adversidad. En J. Weinstein y D. Muñoz (Eds.), *Liderazgo en escuelas de alta complejidad sociocultural. Diez miradas*. Universidad Diego Portales. <https://liderazgoeducativo.udp.cl/libros/liderazgo-en-escuelas-de-alta-complejidad-sociocultural-diez-miradas/>

Wenger, E. (1998). *Comunidades de práctica: Aprendizaje, significado e identidad*. Cambridge University Press.

Capítulo 2

Liderazgo, innovación y compromiso como nuevas rutas de trabajo para las Escuelas Normales

Caso Sonora: Yazmín Guadalupe Soto Medina

Marcela Cecilia García Medina

Priscila María Monge Urquijo

Marcela Patricia Vásquez Valenzuela

María Elizabeth Márquez Martínez

Resumen

El capítulo analiza el papel de la Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Sonora (ByCENES) como Institución Formadora de Docentes con una visión transformadora, destacando su trayectoria histórica, estructura académica y compromiso con la calidad educativa. La documentación del caso de la Directora Yazmín Guadalupe Soto Medina centra su atención en el liderazgo directivo como eje clave para la transformación institucional, particularmente en la figura de la directora, cuyo perfil se caracteriza por una sólida trayectoria profesional; además, se acompaña del relato de un grupo representativo de docentes y estudiantes. A partir de un enfoque cualitativo y narrativo, se documentan prácticas de liderazgo que promueven la equidad, la inclusión educativa y la atención a contextos vulnerables, evidenciando un compromiso institucional con la formación docente; llegando a conclusiones significativas como la identificación de estrategias de liderazgo que promueven el trabajo colaborativo para la gestión, vinculación y administración de recursos y resolución de conflictos.

Palabras clave

Liderazgo, innovación, transformación, escuelas normales.

Introducción

En el contexto de las transformaciones educativas contemporáneas, la formación docente adquiere un papel estratégico para responder a las demandas sociales, culturales y pedagógicas de un mundo en constante cambio. En este escenario, las Instituciones Formadoras de Docentes se posicionan como espacios clave para la construcción de saberes profesionales, el desarrollo de competencias críticas y la consolidación de una práctica educativa comprometida con la equidad y la justicia social. Desde esta perspectiva, la Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Sonora (ByCENES) representa un referente institucional que articula tradición y transformación en la formación del profesorado.

El presente capítulo tiene como propósito analizar las acciones institucionales que fortalecen una formación docente con visión transformadora para una cultura organizacional orientada a la mejora continua y al compromiso social. Se enfatiza el análisis sobre el trabajo directivo, destacando el papel del liderazgo educativo como elemento dinamizador de procesos de cambio.

Desde las voces de los distintos actores educativos, se pretende comprender cómo se materializan las prácticas en el contexto institucional, contribuye a la reflexión sobre los

desafíos y oportunidades de la formación docente en el ámbito de la educación superior, destacando la participación de la figura de liderazgo desde las funciones directivas.

La ByCENES y la formación docente: contexto institucional

Esta institución se caracteriza de manera emblemática en la formación docente en el Estado de Sonora, con proyección para el noroeste de México cuando se enfatiza en la consolidación de trayectorias académicas que definen la formación de profesionales en educación. Ubicada en la ciudad de Hermosillo y, perteneciente al padrón de escuelas formadoras del Centro Regional de Formación Profesional Docente de Sonora (CRESON), organismo encargado de coordinar la formación inicial y continua del magisterio sonorense; se define como una Institución de Educación Superior experta en trayectorias académicas que consolidan la identidad docente y formación continua de los actores educativos activos en el sistema educativo público y privado para Sonora.

Desde su fundación en 1927, a más de un siglo, se ha caracterizado por la formación de numerosas generaciones de docentes en educación básica; lo que le permite contribuir de manera significativa en el desarrollo educativo del estado en diversos contextos socioculturales. Por lo anterior, su propósito radica en la atención a la formación, considerando los procesos de cambio establecidos por políticas educativas y demandas sociales, a través de la actualización de sus planes y programas de estudio. Lo anterior, permite establecer

características institucionales dentro del marco de Escuela Normal Pública de nivel superior, con objetivo de formación inicial y continua de docentes; cuyo modelo educativo se fundamenta en principios de equidad, inclusión, calidad y pertinencia social, promoviendo una formación integral que articula el conocimiento teórico con la práctica educativa; con el propósito de que sus egresados respondan a las necesidades del sistema educativo.

En su estructura académica cuenta con programas de formación a nivel Licenciatura como Educación Inicial, Educación Preescolar y Educación Primaria; a nivel posgrado como Especialidad en Evaluación de Procesos Educativos, Maestría en Gestión Educativa y Doctorado Regional en Política y Procesos Educativos con Énfasis en Didácticas Emergentes y Contextos Vulnerables. Además de su oferta formal, la institución desarrolla cursos, talleres y actividades extracurriculares orientadas al fortalecimiento de la práctica docente, tales como formación en didáctica, investigación educativa, desarrollo artístico y habilidades pedagógicas.

La comunidad académica se caracteriza por una matrícula de estudiantes feminizada, aspecto característico en la formación docente en educación básica en México, así como el ingreso satisfactorio al sistema educativo de sus egresados y egresadas. En relación con su planta académica, esta se caracteriza por la conformación de perfiles expertos en procesos y escenarios educativos, en su mayoría pertenecientes a los distintos programas de reconocimiento a nivel nacional, contribuyendo a la generación, aplicación y divulgación de conocimiento científico en temas de educación.

Los servicios de la ByCENES se caracterizan por espacios adecuados para el proceso de formación y consolidación de perfil de egreso cubiertos por: a) infraestructura académica y tecnológica que apoya el proceso formativo, incluyendo aulas, espacios de práctica, recursos digitales y plataformas educativas; b) promoción de actividades culturales, deportivas y académicas que fortalecen la vida estudiantil y la identidad institucional; c) vinculación con escuelas de educación básica que permite a los estudiantes realizar prácticas profesionales en contextos reales.

En términos generales, la ByCENES se compromete con la transformación social, respondiendo a los retos educativos contemporáneos y mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje, a través del repertorio de características antes descritas; lo que le permite asumir la responsabilidad de formar *formadores de formadores* capaces de generar procesos de reflexión crítica, innovación pedagógica y construcción colectiva del saber. Así, se muestra como una institución de formación integral para docentes, consolidando un espacio fundamental para la construcción de prácticas educativas innovadoras y socialmente pertinentes.

El trabajo directivo en la ByCENES: el perfil de la directora

La función directiva demanda procesos de cambio permanente; implica el desarrollo de procesos relacionados con la administración y, en espacios educativos, relacionados con la actividad académica. Por lo anterior, hablar de un directivo comprometido con su trabajo, demanda lo que

Hargreaves y Fullan (2012) establecen como capital profesional; debido a que convergen el desarrollo de condiciones humanas, decisorias y sociales para el ejercicio profesional y oportunidad de la dirección escolar; que en algún momento, se espera convertir en un liderazgo exitoso.

Por ello, la dirección de una Institución Formadora de Docentes, bajo la visión de un líder, en este caso de la directora Soto Medina, expone la necesidad de una visión educativa capaz de responder a contextos complejos y dinámicos. En este sentido, la figura directiva de la ByCENES se define, bajo la estructura de liderazgo, como un referente académico, ético y social por su experiencia en el ámbito educativo y compromiso institucional; comprometida en la consolidación de procesos de formación docente y mejora de condiciones educativas para la comunidad escolar.

El perfil de la directora Yazmín Guadalupe se distingue por una sólida formación académica y un permanente interés por el desarrollo profesional. Su trayectoria inicia como docente de educación preescolar, lo cual le permite construir una base pedagógica sólida desde la práctica directa con niñas y niños. Posteriormente, su incorporación a la educación superior en la EN marca el inicio de un proceso de especialización y fortalecimiento académico, caracterizado por la realización de estudios de posgrado en educación y su participación constante en cursos, talleres y procesos de actualización profesional. Este compromiso con la formación continua se refleja en su propia narrativa, en la que reconoce la necesidad de fortalecer su perfil para enfrentar los retos de la formación de docentes normalistas.

A lo largo de su trayectoria, la directora ha transitado por distintos espacios y funciones dentro del sistema educativo, lo que le ha permitido desarrollar una visión integral de la educación. Ha desempeñado roles como docente en educación básica, fundadora de un jardín de niños, participante en programas sociales y académicos, así como responsable de procesos de gestión académica a nivel institucional y regional. Su participación en instancias como el Centro Regional de Formación Profesional Docente de Sonora (CRESON) le permitió involucrarse en la coordinación de estrategias académicas, diseño curricular, gestión de recursos y atención a problemáticas educativas complejas, como el rezago académico en estudiantes normalistas. Esta diversidad de experiencias configura un perfil directivo con amplio conocimiento de los distintos niveles y dimensiones del sistema educativo.

En cuanto a sus características de liderazgo, la directora manifiesta un enfoque ético, reflexivo y orientado a la resolución de problemas. Su gestión se caracteriza por la toma de decisiones fundamentadas en protocolos institucionales, la búsqueda constante de soluciones y la atención directa a las necesidades de la comunidad educativa. Desde la perspectiva de estudiantes y docentes, se reconoce como una figura accesible, que escucha, media y actúa de manera oportuna ante las problemáticas que se presentan, lo cual fortalece la confianza institucional y la cultura organizacional.

Asimismo, su liderazgo se inscribe en una perspectiva de justicia social y equidad educativa. La directora reconoce

que la institución atiende a una población estudiantil heterogénea, con diversas condiciones socioeconómicas y culturales, lo que implica la necesidad de diseñar estrategias que favorezcan la inclusión y la atención a contextos vulnerables. En este sentido, ha impulsado acciones orientadas a la identificación y eliminación de barreras para el aprendizaje, el fortalecimiento de tutorías y la incorporación de enfoques inclusivos en la formación docente. Otro rasgo distintivo de su liderazgo es la construcción de una visión formativa centrada en los estudiantes.

La profesora Yazmín Guadalupe Soto Medina establece como prioridad fundamental la formación integral de los futuros docentes, entendiendo que el fortalecimiento del perfil de egreso depende tanto de la calidad de los procesos de enseñanza como del desarrollo profesional del personal académico. En este sentido, promueve estrategias de capacitación docente, gestión de recursos y vinculación institucional que contribuyen a mejorar la calidad educativa. Esta orientación evidencia un liderazgo pedagógico que trasciende la administración y se centra en el impacto formativo.

En el ámbito de sus funciones, la directora enfrenta la complejidad inherente a la gestión de una Institución de Educación Superior. Sus responsabilidades incluyen la coordinación de actividades académicas, la administración de recursos, la atención a estudiantes, la vinculación con instancias externas y la implementación de políticas educativas; estas funciones se desarrollan en un contexto que demanda la conciliación de múltiples tareas, lo que implica

retos en la organización del tiempo y en la priorización de actividades. A pesar de estas exigencias, la directora mantiene una participación activa en procesos académicos, incluyendo la docencia y la investigación, lo que fortalece su legitimidad como líder educativo.

En cuanto a los objetivos y metas de su gestión, se identifican líneas de acción orientadas al fortalecimiento institucional, la mejora de la calidad educativa y la consolidación de una cultura de inclusión y equidad. Entre estas metas destacan el desarrollo de programas académicos pertinentes, la implementación de estrategias de seguimiento de egresados, la promoción de la investigación educativa y la vinculación con otras instituciones. Asimismo, se observa un interés por generar condiciones que favorezcan el bienestar estudiantil, incluyendo la gestión de apoyos, la creación de espacios seguros y la articulación con instancias externas para atender problemáticas sociales que impactan en la comunidad educativa.

Finalmente, la directora se distingue por su fuerte identidad institucional y su compromiso con el normalismo. Su formación como egresada de la propia institución y su pertenencia a una familia de docentes refuerzan su sentido de pertenencia y su vocación por la educación. Esta identidad se traduce en una gestión orientada al fortalecimiento de los valores institucionales, tales como la colaboración, el respeto, la responsabilidad y el compromiso social.

Desarrollo

A continuación, se muestran la documentación de

prácticas de liderazgo desde la función directiva en la ByCENES, bajo la consideración de un protocolo establecido para el análisis de situaciones que estructuran el liderazgo; proporcionado por la Red de Investigación y Gestión Educativa (RIGE), que conformó los fines del proyecto de investigación titulado *Liderazgo para la formación docente, segunda parte*, cuyo objetivo es documentar casos de gestión directiva que logran ambientes favorables para la formación inicial de docentes y para la formación profesional continua de los formadores de docentes.

Desde la visión de un enfoque cualitativo, se establece la ruta de trabajo para el análisis de prácticas educativas en la escuela, estructurando el trabajo de documentación bajo una metodológica descriptiva con énfasis en lo narrativo; según McMillan y Schumacher (2005) la consideración de dicha estructura para la investigación educativa permite comprender el evento educativo desde la realidad que se presenta en el espacio educativo.

El protocolo del proyecto establece el acercamiento con la comunidad escolar a través de la documentación de testimonios; el proceso para la recopilación de información se estructura de la siguiente manera: a) tres momentos para la recopilación de información con la directora de la escuela normal, estableciendo información que va desde su perfil profesional hasta visión y estructura de liderazgo a través de la entrevista semiestructurada; b) dos momentos de trabajo con docentes para la aplicación de entrevista semiestructurada, cuyo objetivo gira en torno a la percepción de la figura directiva y su desempeño y; c) un momento de

conversación bajo estructura de grupo focal con estudiantes para recopilar percepciones y significados sobre el trabajo directivo en la escuela normal. La información recopilada se procesó bajo el programa ATLAS.ti en su versión abierta, permitiendo la codificación y creación de familias, que establecen la forma en que se desarrolló la documentación del caso; a continuación se muestran.

Liderazgo para la justicia social en la formación docente

Un elemento sobresaliente dentro del liderazgo de la directora de la ByCENES es el enfoque en la justicia social. A continuación se presentan algunas dimensiones que han surgido del análisis de las voces de los diferentes actores de dicha escuela, donde se distingue que el liderazgo para la justicia social representa aquel conjunto de prácticas, valores y decisiones directivas que promueven equidad, inclusión, atención a la diversidad y compromiso social en la formación inicial y continua del profesorado. En la Figura 7, se distingue una cultura y dinámica escolar consciente de la necesidad de un trabajo colectivo que transmite una visión formativa de la justicia social, la inclusión educativa que incluye la atención de contextos vulnerables, un liderazgo ético y el compromiso colectivo con la equidad promovida desde la gestión escolar.

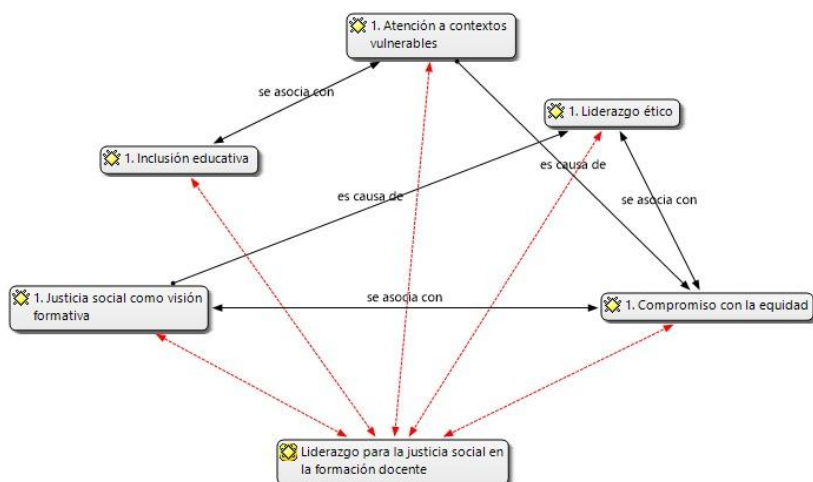


Figura 7. *Liderazgo para la justicia social en la formación docente*

En cuanto a la atención a contextos vulnerables, en el análisis de resultados se observa que existe un reconocimiento y respuesta institucional a estudiantes en situación de pobreza, exclusión o riesgo. La dirección escolar promueve vínculos con la comunidad y apoyos municipales que privilegien la seguridad de los estudiantes, dado que la escuela se ubica rodeada de colonias conflictivas donde evidencian actos de vandalismo.

El Parque Madero es un lugar en donde pues se juntan muchas personas que viven en situación de calle y nos ha tocado que nuestros estudiantes al transitar por ahí son objeto de acoso por parte de las personas que se encuentra en estos lugares. Entonces, también hemos buscado tener un lugar seguro en el sentido de tener alianzas de seguridad por ejemplo con las patrullas dan rondines en las horas más peligrosas para los estudiantes. (ED1)

Dentro del compromiso con la equidad por parte de la escuela, se observaron acciones directivas orientadas a disminuir desigualdades sociales, económicas o educativas de los estudiantes. La directora de la escuela muestra una conciencia sobre el escenario y entorno de los estudiantes, condiciones que en su momento permiten o dificultan su tránsito en la escuela y, por ende, su aprendizaje y desempeño. En palabras de un docente de la EN, la escuela recibe desde aquellos estudiantes que tienen una familia “muy acomodada” hasta aquellos que “viven en precariedad”. En este sentido la directora sostiene: “no podemos homogeneizar la educación porque tenemos que atender en su diversidad a las y los estudiantes...tenemos estudiantes que vienen de contextos vulnerables... no los dejamos que se vayan, buscamos los apoyos que necesitan para continuar sus estudios” (ED1). Con estos resultados podemos constatar lo que Day (2024) plantea sobre la necesidad de contar con líderes con conciencia social.

La dimensión de liderazgo ético incluye dentro de su definición operativa, aquellas decisiones guiadas por principios morales, responsabilidad social y derechos humanos. En este sentido, la directora reporta que como colectivo han generado estrategias para promover la Cultura de La Paz, se trabajó en integrar una comisión de equidad de género donde, a través de esta comisión, se ha dado a conocer la importancia de visualizar a la mujer en la sociedad:

...a pesar de que somos una institución donde la mayoría somos mujeres, muchas veces, el estado sigue permeando esta cultura machista, lo vemos en las diferentes instancias en las cuales nos desenvolvemos,

en donde generalmente la persona que lidera es un hombre. (EDI)

Respecto a los principios morales que rigen al director, en voces de un docente reitera el tema de la importancia que conlleva y el énfasis que la directora le pone al uso del uniforme como símbolo de autoridad o figura que representa un modelo en la EN “es que tú vas a ser maestro, cuando vayas a la escuela los niños pues tienen que usar uniforme, ¿cómo le vas a decir? Ah, pues si quieres pónelo, si no, no.” (ED1).

Otra de las dimensiones que emergen del análisis de los resultados en el estudio del liderazgo para la justicia social es la inclusión educativa, definida como aquellas estrategias para atender diversidad funcional, cultural y social. En este sentido, la directora plantea aquellos ajustes y adecuaciones a los programas de estudio para atender la diversidad, “en el caso de la licenciatura en educación inicial le dimos el énfasis de neuropedagogía para poder entender pues los procesos de desarrollo de los niños... y ahorita estamos ofertando dentro de nuestra malla curricular cursos de lenguaje señas mexicana, tenemos el énfasis en inclusión” (ED2).

Además de lo anterior, la directora plantea que los cursos tienen énfasis en gestión educativa que van alineados al programa de Maestría en Gestión Educativa que opera en la escuela. Con ello, se observa un fortalecimiento del liderazgo pedagógico y gestión escolar para la equidad que, indirectamente, promueve la inclusión educativa. Reflexionemos: ¿por qué un director no formado ya es un problema de inclusión? Representa una barrera para la inclusión y la equidad educativa, en la actualidad en México,

miles de escuelas carecen de director (Villalpando, 2025). Según la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación, casi 6 mil escuelas de educación básica operan sin la figura de un director. Esto es grave especialmente en contextos vulnerables. Cuando no hay un director formado, o hay ausencia de un director en la escuela, los docentes asumen funciones administrativas de manera adicional a su tarea, esto genera desatención pedagógica, fallas administrativas, además de conflictos y desorganización. En este sentido, un programa de estudios para directores ataca este problema de raíz. Se convierte en una estrategia de inclusión porque el liderazgo escolar es un factor clave para la eficacia escolar.

Por último, otra de las dimensiones que integran la justicia social, es la visión formativa, entendida como aquellas acciones para el fortalecimiento de la formación docente orientadas a transformar realidades sociales ¿Los docentes están preparados y conscientes de las realidades sociales en las escuelas y en la sociedad, en la región?,

el doctorado regional en política y procesos educativos con énfasis en didácticas emergentes y contextos vulnerables se diseñó de cero con 4 instituciones del país de la región noroeste diseñada por cuerpos académicos... lo diseñamos en colaboración con los estados de Sinaloa, Chihuahua, Baja California y Sonora, es un programa que tiene líneas de generación y aplicación del conocimiento, trata sobre problemáticas que aquejan a la región noroeste. (ED2)

Reconocimiento de liderazgos directivos exitosos

Consolidar un liderazgo exitoso al interior de una

comunidad educativa, no es tarea fácil; se requiere que el líder cuente con atributos personales consolidados y al mismo tiempo, tenga la capacidad de potenciar las fortalezas de los miembros de su comunidad escolar a través de una visión clara, común y compartida.

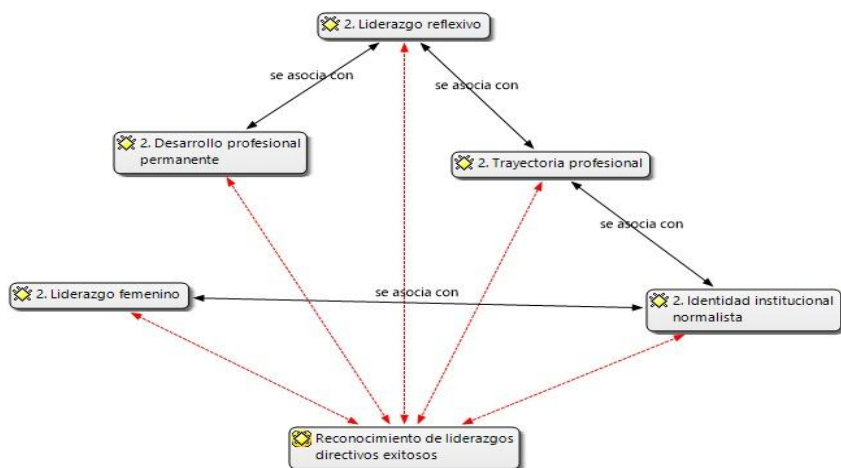


Figura 8. *Reconocimiento de liderazgos directivos exitosos*

Para el caso de la directora normalista, la maestra Soto Medina, las entrevistas evidencian un liderazgo transformacional reflexivo y contextual, alineado con los planteamientos de Day y Sammons (2016) que, como muestra la Figura 8 se apalanca y articula desde los siguientes elementos: a) el desarrollo profesional permanente, b) una trayectoria profesional sólida, c) la identidad institucional Normalista y, d) como un hallazgo interesante, podríamos agregar: el liderazgo femenino.

Respecto al desarrollo profesional, la directora se posiciona como un referente, ya que modela con su ejemplo la

idea de que la formación es permanente:

Yo siempre visualicé que no iba a ser solo maestra frente a grupo, la escuela normal te permite desarrollarte en otros ámbitos... Del 2007 al 2015 yo me preocupé por fortalecer mi perfil profesional...Hacia cursos, talleres, diplomados. Al estudiar la maestría y al estudiar el doctorado pues me di cuenta de que la investigación es algo que me gusta. (ED3)

Lo anterior genera un efecto multiplicador en su equipo docente y en los estudiantes normalistas, la directora lo define así: “vemos que en la ByCENES tenemos excelentes perfiles y, eso de cierta manera, motiva al estudiante a querer ser como su maestro en algún momento al darse cuenta de que la actualización constante es necesaria” (ED2). Los miembros de la comunidad normalista adoptan la idea de que la actualización y el crecimiento profesional constante es parte de la cultura institucional y lo refieren así:

Hemos evolucionado como personal docente al ir profesionalizándonos cada vez más y eso lo hemos hecho de manera colaborativa, como, por ejemplo, hablando del Sistema Nacional de Investigadores, tenemos ahorita una candidata SNI que hace un año se promovió, ahorita habemos ocho que estamos postulándonos. (ED2)

En términos de liderazgo transformacional, el desarrollo profesional permanente se convierte en un motor para la mejora organizacional y de la calidad.

En cuanto a la trayectoria profesional de la directora,

podemos decir que su liderazgo reflexivo se sustenta en un trayecto profesional amplio y diverso con experiencias acumuladas en docencia, gestión e investigación, trabajando en contextos vulnerables y en múltiples funciones desde etapas tempranas:

Inicié mi trabajo docente en Nacozari de García... (era) la primera vez que me iba fuera de mi casa, lo sufrí, sí, pero lo disfruté también... El DIF tiene programas muy específicos, eran casitas de apoyo y yo me encargaba de los niños de primero, segundo y tercero de preescolar; pero además era la directora, era la intendente, o sea, tuve varias funciones dentro de la casa. (ED1)

Su ascenso a puestos de mayor responsabilidad e impacto se dan a través de la obtención de una plaza directiva por escalafón. “Participé en la penúltima convocatoria de escalafón y obtengo mi plaza de director en el 2015, de director de educación preescolar” (ED1) y por su participación en procesos institucionales de selección con plan de desarrollo:

Nos evaluaron un documento que se denominó Plan de Desarrollo Institucional... y ocupé el puesto de subdirectora de gestión... no es algo que me apasionara; sin embargo, cuando conocí ese puesto, me di cuenta de que sin esa subdirección nada de lo demás fluye, entonces, aprendí mucho. (ED3)

La trayectoria de la directora no es lineal, sino construida desde la base; su historia es del conocimiento de su equipo de trabajo, lo que le otorga legitimidad ante la comunidad.

Conozco mucho el trabajo que ella ha estado realizando. La experiencia que tuvo ella también en su perfil como docente, en su perfil como líder en algún momento de academia también, entonces eso la ha fortalecido y esa línea se ha seguido. (EM3)

Esta experiencia fortalece la credibilidad profesional y se traduce en reconocimiento colectivo. Los miembros de la comunidad escolar la describen como una figura accesible, mediadora y abierta al diálogo: “como líder es muy respetuosa... es mediadora, gestiona” (EM3). “La directora es muy profesional en lo que hace... ella sigue los protocolos para llevar a cabo algo y accionar de la manera correcta; siento que trata de buscar solución a los problemas que se presenta” (GEE). Según Day y Sammons (2016), los líderes exitosos “invierten en el desarrollo de las personas como estrategia central de mejora escolar”.

La identidad institucional emerge como uno de los pilares más fuertes del reconocimiento colectivo, las entrevistas de docentes y el grupo focal con estudiantes reiteran expresiones como:

“Somos una familia...somos la familia ByCENES” (EM4). Además, la propia trayectoria de la directora —proveniente de una familia de docentes y egresada de la misma institución— fortalece su sentido de pertenencia: “nací en una familia de docentes” (ED1). Este arraigo se traduce en una defensa activa del proyecto formativo normalista. La identidad institucional actúa como elemento cohesionador de los actores institucionales:

Preferiría permanecer en esta escuela...es la escuela

que a mí me vio egresar como tal y el sentido de pertenencia también se ubica y, si voy a trabajar y construir por algo permanente y que le aporte a la sociedad, pues me gustaría que fuera en esta escuela a la que tanto le debo. (EM2)

Podemos considerar como un hallazgo, durante el procesamiento de la información, los elementos que apuntan hacia el liderazgo femenino, que se presenta de manera reiterada e interrelacionada a lo largo de todas las entrevistas, ya que muestran un reconocimiento tácito de los retos a los que se enfrenta la directora por ser mujer y ejercer posiciones de liderazgo. “Como mujeres enfrentamos muchos retos además de la docencia, la investigación, tienes que combinarlo con el papel de ser mamá” (ED3).

En la práctica de la directora se refleja el impulso que ha brindado a la constitución de una comisión de equidad de género.

Tenemos una comisión de equidad de género... se han dado a conocer diversas estrategias y lo importante de visualizar a la mujer porque a pesar de que somos una institución donde la mayoría somos mujeres, muchas veces el estado, sigue permeando esta cultura machista entonces y lo vemos en las diferentes instancias en las cuales nos desenvolvemos en donde generalmente la persona que lidera es un hombre. (ED1)

El liderazgo de la directora Yazmín Guadalupe Soto Medina es reconocido por la comunidad educativa como un estilo organizado, perfeccionista y exigente, que eleva el nivel de desempeño docente: “ha subido mi nivel...el nivel que ella

exige también es más alto” (EM4). Con una disposición constante a revisar, mediar y ajustar decisiones en un marco respetuoso y abierto al diálogo. Esta apertura configura un liderazgo que no impone, sino que construye consensos y fortalece a la comunidad. No se trata únicamente de capacidad técnica, sino del ejercicio de una práctica reflexiva que reconoce que la función directiva requiere transformación constante y renovación de ideas.

Se evidencia que el reconocimiento hacia la directora no solo es producto de su investidura, sino que ha sido una construcción desde su propia práctica. Se ha configurado a través de la interacción con docentes y estudiantes, quienes identifican en ella prácticas consistentes y estratégicas. Este elemento coincide con el planteamiento de Day y Sammons (2016), quienes señalan que el liderazgo transformacional implica aprender de la experiencia y ajustar la acción en función del contexto.

Estrategias de liderazgo para la resolución de problemáticas institucionales

Las Instituciones de Educación Superior enfrentan desafíos cada vez más complejos. A las exigencias académicas se suman problemáticas administrativas, sociales y políticas que demandan respuestas oportunas y estratégicas. En este contexto, el liderazgo directivo se convierte en un elemento clave para garantizar la estabilidad institucional y la mejora continua.

Al analizar las estrategias de liderazgo para la resolución de problemáticas institucionales, entendidas como el conjunto de acciones directivas orientadas a enfrentar

desafíos académicos, administrativos, sociales y políticos. Se fundamenta en la perspectiva del liderazgo distribuido propuesta por Day (2011), quien sostiene que el liderazgo efectivo no recae únicamente en una figura jerárquica, sino que se construye de manera colectiva, mediante alianzas estratégicas y procesos de gestión adaptativa.

A partir de categorías analíticas derivadas del trabajo de campo, se identifican elementos de relevancia para el trabajo de la directora como: gestión de redes externas, trabajo colaborativo, gestión de recursos, resolución de crisis y liderazgo distribuido (Figura 9). De acuerdo al conocimiento y las opiniones vertidas del grupo de enfoque y entrevista a docentes y subdirectora, permiten comprender cómo estas estrategias se materializan en la práctica.

El liderazgo distribuido se manifiesta en la delegación estratégica y el empoderamiento del equipo directivo. Esta estrategia favorece la corresponsabilidad y fortalece la cultura organizacional. Cuando se reconoce la importancia de cada área, se consolida una estructura organizativa más sólida. El acercamiento que promueve la directora fue evidente al ser externado por la subdirectora.

Entonces yo creo que ese ha sido muy inteligente de su parte, el incluir a todos en todas las actividades y el darle valor a personas que siempre habían estado como relegadas. Porque los ve a todos. No es así como que a este siempre me ayuda, a este siempre lo voy a traer aquí. Y no, o sea, le va dando comisiones y le va dando peso y valor a todo el personal y hay gente que se ha

acercado a agradecerle por hacerlo visible. (EM5)

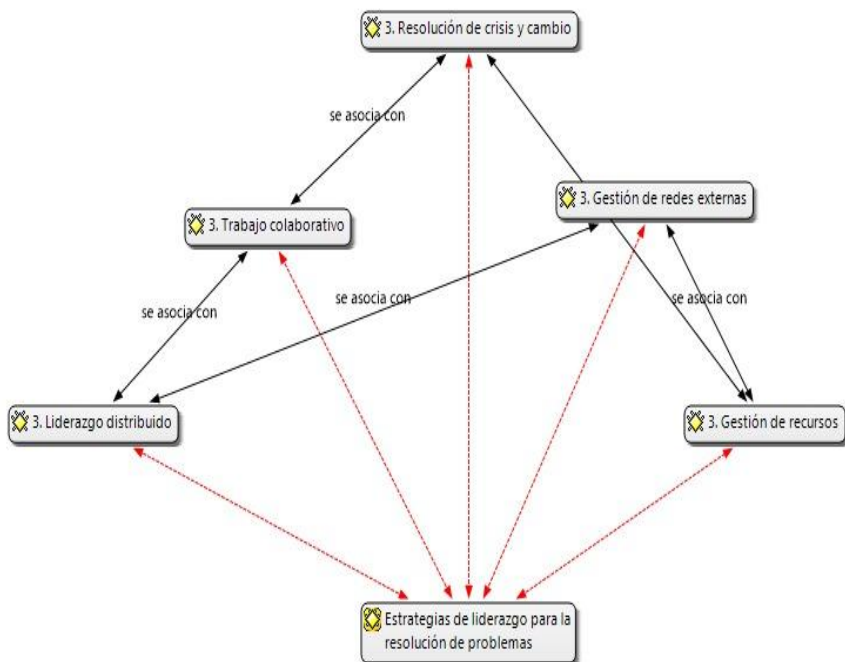


Figura 9. *Estrategias de liderazgo para la resolución de problemáticas institucionales*

De acuerdo con Day (2011), el liderazgo distribuido promueve confianza, compromiso y sentido de pertenencia. Las decisiones compartidas generan mayor legitimidad y cohesión interna. Desde esta perspectiva, las estrategias identificadas en el presente estudio reflejan prácticas coherentes con un liderazgo adaptativo, capaz de responder a crisis y de generar redes de apoyo externas.

La vinculación con actores externos constituye una estrategia fundamental. La gestión de redes externas implica establecer relaciones con instituciones educativas, actores políticos y organizaciones sociales que contribuyan al

desarrollo institucional. La gestión es evidente como lo expresan las entrevistas docentes: “hemos generado alianzas con diputados, fundaciones y universidades para apoyar a nuestros estudiantes” (EM6). Este fragmento evidencia que la gestión directiva trasciende el espacio interno de la institución. Las alianzas permiten obtener recursos, becas, apoyos académicos y respaldo político. Day (2011) sostiene que el liderazgo efectivo se fortalece cuando se crean redes de colaboración que amplían las oportunidades para la comunidad educativa.

Estas acciones reflejan una visión estratégica que comprende la institución como parte de un sistema más amplio, donde la cooperación interinstitucional es clave para enfrentar limitaciones presupuestales y atender necesidades estudiantiles.

El trabajo colaborativo se define como la construcción de soluciones colectivas frente a problemáticas institucionales. Esta estrategia reconoce que ningún directivo puede resolver por sí solo los desafíos complejos. En coherencia con el liderazgo distribuido, se delegan responsabilidades y se promueve la participación activa de coordinadores, subdirecciones y docentes. Un testimonio clave destaca esta realidad; “sin la subdirección de gestión nada fluye, ahí me di cuenta de su importancia” (ED1).

Así se evidencia cómo la distribución de funciones fortalece la toma de decisiones. Cuando las responsabilidades se comparten, los procesos se vuelven más ágiles y eficientes. Leithwood (2009) argumenta que el liderazgo efectivo impulsa la colaboración profesional como medio para mejorar

resultados institucionales. Por lo que, el trabajo en equipo no solo responde a una necesidad operativa, sino a una visión de liderazgo que reconoce el valor del capital humano.

La gestión de recursos —humanos, financieros y materiales— constituye otra estrategia esencial. En contextos de limitaciones presupuestales, la capacidad directiva para administrar de manera eficiente se vuelve determinante. La adecuada distribución de tareas, la optimización de presupuestos y la priorización de necesidades permiten sostener proyectos académicos y administrativos. Los alumnos que participaron en el grupo de enfoque tienen esa visión de gestión por parte de la directora de la ByCENES. “Sí, eso es algo que me gusta mucho de la gestión de la directora, la directora de verdad se preocupa porque es lo que queremos y buscar la forma de llevar esas ideas a una realidad” (GEE).

Senge (1990) señala que las organizaciones inteligentes son aquellas que utilizan sus recursos con visión sistémica, considerando el impacto a largo plazo de sus decisiones:

Entonces yo como estudiante, persona externa haciendo un análisis aquí profesional de esta escuela, en el tiempo que ella lleva ha avanzado en esta escuela, en educación en ese rubro, mucho en cuestión de infraestructura están los paneles solares fueron gestión de ella, también el lactario. (GEE)

En este sentido, la gestión de recursos no se limita a la administración financiera, sino que implica reconocer el potencial del personal, fomentar la capacitación y asignar responsabilidades de acuerdo con competencias específicas.

Day (2011) sostiene que el liderazgo adaptativo implica capacidad de respuesta ante la incertidumbre, así como disposición para innovar. La resolución de crisis, por tanto, no solo atiende la contingencia inmediata, sino que impulsa procesos de mejora y transformación institucional. “La pandemia nos obligó a repensar estrategias, pero también nos fortaleció” (ED1) este fragmento revela una visión resiliente del liderazgo. Más que limitarse a responder a la emergencia, la institución transformó la crisis en oportunidad de aprendizaje.

El análisis de las estrategias identificadas muestra coherencia con los enfoques contemporáneos de liderazgo educativo. La gestión de redes externas, el trabajo colaborativo y la resolución de crisis evidencian prácticas alineadas con el liderazgo distribuido y transformacional.

Los testimonios permiten comprender que las estrategias no son únicamente discursos teóricos, sino acciones concretas que impactan la dinámica institucional. La capacidad para establecer alianzas, delegar responsabilidades y responder a contingencias demuestra una gestión adaptativa orientada a la mejora continua.

Las estrategias de liderazgo para la resolución de problemáticas institucionales constituyen un eje fundamental en la gestión de la educación superior. El liderazgo distribuido, sustentado en alianzas estratégicas, trabajo colaborativo y gestión eficiente de recursos, permite enfrentar desafíos complejos con mayor efectividad.

Los testimonios analizados reflejan que la distribución de responsabilidades fortalece la toma de decisiones y que las

crisis pueden convertirse en oportunidades de crecimiento institucional. En síntesis, el liderazgo en educación superior requiere visión estratégica, capacidad de adaptación y compromiso colectivo. Solo a través de un enfoque colaborativo es posible consolidar instituciones resilientes y orientadas a la mejora continua.

Formación docente con visión transformadora

Considerando que la formación docente en el contexto contemporáneo ha sido considerada como elemento de análisis tras los resultados situados en los últimos procesos de evaluación educativa; se podría considerar lo que Delgado (2019) expone como la necesidad de reconfigurar los principios, enfoques y prácticas dentro de las instituciones educativas; orientándose hacia una visión transformadora que permita a los futuros educadores responder de manera crítica a las demandas sociales, educativas y culturales. En este sentido, la ByCENES se posiciona como un espacio formativo en el que convergen diversas acciones institucionales orientadas al fortalecimiento de una formación docente crítica, investigativa y socialmente comprometida. Dichas acciones se articulan en torno a ejes fundamentales como la investigación educativa, la innovación curricular, la formación integral y la sustentabilidad educativa, los cuales configuran un modelo formativo con impacto en la práctica profesional.

Uno de los pilares centrales de esta visión transformadora es la incorporación sistemática de la investigación educativa como eje formativo. Desde la perspectiva institucional, la investigación no se concibe únicamente como una actividad académica aislada, sino como

una herramienta para la comprensión y transformación de la realidad educativa. En palabras de la directora, la formación docente implica “combinando la docencia con la investigación con la gestión y con todo lo que conlleva... no dejar de producir porque te obliga a estar produciendo investigación educativa” (ED2). Esta articulación entre funciones sustantivas permite que los docentes en formación desarrollen habilidades analíticas y reflexivas, fundamentales para la mejora de su práctica; como menciona Freire (1997) al final la educación es un acto político con posibilidades de transformación bajo las prácticas que siguen y establecen desde el referente contextual educativo.

Desde la perspectiva docente, la investigación educativa también se concibe como un proceso colectivo que fortalece la profesionalización del profesorado. En este sentido, se reconoce que “hemos estado trabajando como escuela para precisamente posicionar el trabajo que realizamos... en congresos, libros, capítulos de libros, de revistas” (EM1). Esta producción académica no solo visibiliza el trabajo institucional, sino que contribuye a la generación de conocimiento desde las escuelas normales, un ámbito limitado; destacando la dedicación y esfuerzo depositado por parte de la comunidad “toda esa generación de conocimiento implica esfuerzo por fuera... la mesa del comedor de la casa del maestro se vuelve la oficina” (EM4) y, en específico, el compromiso del profesorado con su desarrollo profesional, apoyado desde la gestión directiva que mantiene la misma visión. Como lo refiere Zeichner (2010), los procesos de investigación en las instituciones educativas le permiten a los

96

docentes analizar su contexto y genera conocimiento desde la práctica educativa.

Lo antes mencionado, le permite a la ByCENES construir una visión transformadora para la formación docente basada en la innovación educativa; ajustando sus programas, prácticas y cultura educativa para que respondan a las necesidades detectadas en su comunidad educativa y, después, a las necesidades de un sistema educativo. En este sentido, la directora señala que “hemos dado el toque personal como institucional a nuestros planes de estudios... se derivan de las áreas de oportunidad que hemos detectado” (ED2). Consiguiendo un proceso de formación y actualización basado en un currículo que no es estático, sino dinámico y contextualizado, con énfasis en la inclusión y gestión educativa que permiten la incorporación de actividades y estrategias que fortalecen la trayectoria académica de la comunidad escolar, dando respuesta a las exigencias políticas, sociales y laborales del ámbito educativo.

La formación integral constituye otro componente esencial de esta visión transformadora de la directora, promoviendo en la escuela una formación que no se limita al desarrollo de competencias académicas, sino que incorpora dimensiones socioemocionales, éticas y culturales. Lo anterior, reconocido desde la perspectiva docente, dando la importancia de la relación cercana con los estudiantes, ya que “a fin de cuentas estamos formando maestros” (EM3). Esta concepción implica un acompañamiento constante que favorece el desarrollo personal y profesional de los futuros docentes.

Por su parte, los estudiantes destacan la diversidad de oportunidades formativas que ofrece la institución, incluyendo cursos complementarios y actividades extracurriculares. Como se señala en el grupo focal, “me metí a un curso de francés... he entrado a lengua de señas” (GEE), lo cual evidencia una formación que trasciende el aula y promueve el desarrollo de habilidades diversas. Asimismo, se incorporan asignaturas relacionadas con la educación socioemocional y la vocación docente, fortaleciendo la dimensión humana de la formación. Los elementos antes mencionados, nos llevaría a corroborar lo que Hargreaves y Fullan (2012) nos mencionan sobre la consolidación de comunidades de aprendizaje, resaltando la colaboración, la innovación y el aprendizaje colectivo como fundamentales para la mejora escolar.

En este marco, la formación integral también se articula con una visión de justicia social y compromiso con el contexto. La directora enfatiza que “mi principal prioridad son mis estudiantes... el fortalecimiento del perfil de los estudiantes se va a dar a través del fortalecimiento del perfil de los docentes” (ED1); esta perspectiva reconoce la interdependencia entre el desarrollo docente y el aprendizaje estudiantil, así como la necesidad de generar condiciones institucionales que favorezcan ambos procesos. Existiendo una vinculación con la noción de liderazgo pedagógico propuesta por Leithwood (2009), quien sostiene que los líderes educativos deben orientar el currículo y las prácticas pedagógicas hacia la mejora del aprendizaje, considerando el contexto y las necesidades de los estudiantes.

No se puede dejar de mencionar, como dato importante,

la sustentabilidad educativa, dado que emerge como un eje transversal dentro de las acciones institucionales dirigidas por la directora y desarrolladas por la comunidad escolar en los procesos formativos. Si bien, este componente se encuentra en desarrollo, se identifican iniciativas orientadas a consolidar proyectos institucionales, fortalecer la vinculación y promover la continuidad de las acciones formativas. Estas estrategias permiten construir una institución capaz de adaptarse a los cambios y de sostener procesos de innovación a largo plazo.

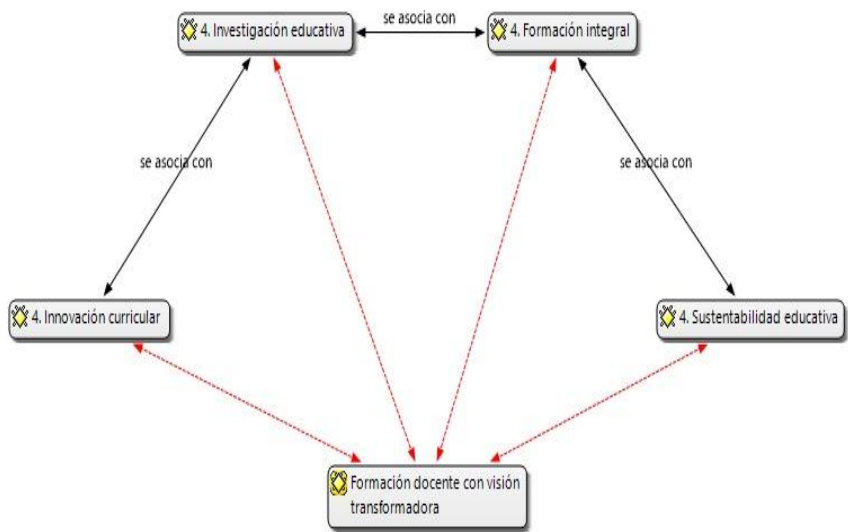


Figura 10. *Formación docente con visión transformadora*

En términos generales, el liderazgo transformador expuesto por la directora y corroborado por los profesores y estudiantes de la institución, configuran un modelo de formación con visión transformadora, en el que la investigación educativa, la innovación curricular, la formación integral y la sustentabilidad educativa se articulan de manera coherente; contribuyendo de manera crítica, reflexiva y

comprometida con la transformación social a través de la consolidación de una comunidad educativa participativa y satisfecha con el proceso (ver Figura 10). De acuerdo con Harris (2014), las organizaciones educativas más efectivas son aquellas que promueven la participación de múltiples actores en la toma de decisiones y en la construcción de proyectos institucionales.

Conclusiones

El liderazgo transformador en la ByCENES: documentación de prácticas directivas. Caso Sonora, cuenta con una documentación de prácticas de liderazgo bajo la visión de la directora de la ByCENES, la maestra Yazmín Guadalupe Soto Medina y establece una visión transformadora para los procesos de formación desarrollados dentro de escuelas normales; visión que se sustenta en prácticas de liderazgo bajo una visión transformadora y articulada con procesos de reflexión e innovación educativa dentro del compromiso social que tiene la educación. Lo que evoca, en la consolidación de una institución formadora comprometida con la consolidación de procesos formativos que trascienden de la transmisión de conocimientos hacia la construcción de una práctica docente crítica, reflexiva y contextualizada, confirmada por la comunidad académica y estudiantil.

El análisis del discurso evidencia que el ejercicio de un liderazgo transformacional y distribuido favorece la construcción de comunidades profesionales de aprendizaje, en las que la colaboración, la toma de decisiones compartida y la generación de conocimiento adquieren un papel central. Tal

como señalan Day y Sammons (2016), el impacto del liderazgo escolar se materializa principalmente en el desarrollo de las capacidades profesionales de los docentes y en la mejora de las prácticas educativas de los estudiantes. Desde el ejercicio del liderazgo, la directora apuesta al fortalecimiento del capital profesional, mejora de condiciones educativas y vinculación con el entorno social para establecer trayectorias académicas exitosas; mostrando una comprensión profunda de las desigualdades que atraviesan los contextos educativos.

En cuanto a la formación docente, no puede desvincularse de la atención a la diversidad, la inclusión y la equidad; en este marco, las estrategias desde el liderazgo de la directora normalista, están orientadas a la atención de estudiantes en contextos vulnerables, así como la implementación de enfoques inclusivos en el currículo, constituyen avances significativos hacia una educación más justa desde la práctica docente. Además de promover la producción académica y el pensamiento crítico, elementos indispensables en la formación de profesionales de la educación.

En conclusión, la experiencia de liderazgo normalista desde la figura directiva de la ByCENES, permite reconocer que la transformación de la práctica docente no depende exclusivamente de reformas curriculares o lineamientos políticos, mucho menos de órganos de control; sino de la construcción de una cultura institucional basada en el liderazgo pedagógico, la colaboración y el compromiso social. De acuerdo con Leithwood y Jantzi (2009), el liderazgo educativo efectivo orienta los esfuerzos institucionales hacia

la mejora del aprendizaje, articulando visión, acción y contexto.

Con énfasis en la consolidación de un modelo educativo y el Plan de Desarrollo Institucional formulado bajo un liderazgo transformacional con matices de justicia social, ética educativa, visión y prospectiva educativa de cambio como un evento evolutivo, como se establece en la ByCENES, representa una alternativa para responder a los desafíos educativos contemporáneos y contribuir a la formación de docentes capaces de incidir en la transformación social.

Referencias

- Day, C. (2011). *Successful school leadership: Linking with learning and achievement*. Open University Press.
- Day, C. (2024). *How Successful Schools Are More than Effective: Principals Who Build and Sustain Teacher and Student Wellbeing and Achievement*. Springer
- Day, C. & Sammons, P. (2016). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Education Development Trust.
- Delgado, S. (1990). Perspectivas en torno a la formación docente y la posibilidad de una capacitación y actualización constata: Una mirada desde los actores en una universidad mexicana. *Panorama*, 13(24), 33-41.
- Freire, P. (1997). *Pedagogía de la autonomía: Saberes necesarios para la práctica educativa*. Siglo XXI Editores.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.

- Harris, A. (2014). *Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities, and potential*. Corwin.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Fundación Chile.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2009). Transformational school leadership for large-scale reform. *School Leadership & Management*, 29(3), 201–221.
- McMillan, J. & Schumacher, S. (2005). *Investigación Educativa*. Pearson.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- Zeichner, K. (2010). Rethinking the connections between campus courses and field experiences in college- and university-based teacher education. *Journal of Teacher Education*, 61(1-2), 89–99.

Capítulo 3

Liderazgo humano y con justicia social

Caso Ciudad de México: Alicia Luna Rodríguez

Jesús Mónica Santiago Ramírez

Gerardo Paul Arvizu Serapio

Patricia Calles Villegas

María Jesús Gracia López

Gabriela Mora

Miryam Guadalupe Pesqueira Bustamante

Adriana Itzel Rodríguez Vélez

Resumen

La calidad de una escuela es resultado de diversos factores que trabajan en conjunto. Investigaciones recientes revelan que, los directores no influyen de manera directa en los resultados académicos de sus alumnos, sino que su función se hace notar al crear condiciones y ambientes que posibilitan el aprendizaje. En este capítulo se presenta la gestión de Alicia Luna Rodríguez, directora de la Escuela Nacional para Maestras de Jardines de Niños, en la Ciudad de México, cuyo período al frente de la institución abarcó de 2018 a 2025. Se inicia con su biografía, para luego describir el contexto en el cual ejerce su gestión, así como las principales características y estrategias que pone en práctica. El objetivo es ilustrar buenas prácticas que podrían ser replicadas en contextos y procesos similares. La evidencia encontrada al investigar el caso da cuenta de una administración caracterizada por la gestión institucional con sentido humano y de justicia social, con énfasis en el desarrollo docente que favorece la cohesión del

equipo de trabajo y la implementación de acciones para la inclusión de todas y todos. Las características encontradas se definieron como categorías que son descritas a través de las estrategias de gestión orientadas a fortalecer la formación de docentes, mismas que, entre otras cosas, han contribuido a mejoras significativas en las condiciones laborales y resultados educativos de los alumnos. Con este capítulo se brinda un reconocimiento a su labor profesional y personal lo que le ha valido la aceptación de estudiantes, docentes y personal de apoyo.

Palabras clave

Liderazgo transformacional, liderazgo orientado a la justicia social.

Una mirada al ser y quehacer de Alicia Luna Rodríguez

Nacida en un contexto rural, en la localidad de Juchipila, Zacatecas, Alicia Luna Rodríguez, pertenece a la familia creada por Francisca Rodríguez Orta y Refugio Luna Márquez. Es la cuarta de cinco hijos, donde la formación profesional en contaduría pública y la actividad comercial, eran predominantes. Alicia se distinguía del resto de sus hermanos y, siguiendo el llamado de su vocación, en 1983 ingresa a la Escuela Normal (EN) Experimental “Salvador Varela Reséndiz” de su pueblo natal.

Sus primeras experiencias profesionales fueron desarrolladas en varios jardines de niños de comunidades rurales del estado de Zacatecas. A la vez, realizaba y concluía sus estudios de Instructor de Danza Regional Mexicana e iniciaba su especialidad en Español, durante el verano, en la

EN Superior de Nueva Galicia, en Jalisco. Su formación docente diversa, posibilitó que, casi de inmediato, trabajara como maestra en educación preescolar, secundaria y bachillerato; atendiendo en estos últimos niveles, el área de educación artística.

Así pues, en 1991, la maestra combinaba su actividad profesional en distintos niveles educativos, a los que se suma la educación superior en la EN de Juchipila, Zacatecas. A partir 1999, colaboró con la Dirección General de Normatividad en la reformulación de diversos programas del Plan de Estudios 1999 de la Licenciatura en Educación Preescolar y en el de la Licenciatura en Educación Secundaria, Plan 2012.

En 2001, fue nombrada subdirectora académica de la EN “Salvador Varela Reséndiz” de su natal Juchipila. Siempre atenta a las tendencias educativas y, con la intención de ser cada vez más profesional en su desempeño, estudió las maestrías en Intervención Docente y en Ciencias de la Educación. Permanentemente, asistió a talleres de fortalecimiento docente y a cursos de actualización profesional.

En 2011 decidió cambiar su plaza de adscripción de educación normal de Zacatecas a la Escuela Nacional para Maestras de Jardines de Niños, ubicada en la Ciudad de México. En esta institución inició como docente y coordinadora del Programa de Desarrollo Profesional, siendo a la vez, el enlace institucional con la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en la Ciudad de México, en la cual promovió seminarios para

docentes con el fin de profundizar en los planteamientos de los nuevos planes de estudio. Además, participó en la capacitación de personal de otras escuelas normales y la coordinación de talleres para equipos de gestión, coordinadores sectoriales o jefes de departamento de educación normal.

En su desempeño como profesional de la educación, la maestra Alicia ha realizado el diseño de cursos diversos que ha ofrecido de manera presencial y en línea a diferentes sectores de la educación preescolar, secundaria y normal. Asimismo, ha coordinado un sinnúmero de talleres locales, regionales y nacionales con temáticas relacionadas al sector educativo. Su afán de compartir sus conocimientos y experiencias educativas no ha encontrado límites a lo largo de su vida profesional.

Reconociendo su experiencia en el ámbito de la educación normal y sus cualidades de liderazgo, en 2018 se le propone ser directora de la EN y acepta; gestión que ha realizado con compromiso y dedicación, caracterizada por su sensibilidad, escucha activa y liderazgo transformacional. Se destaca por su alto sentido de responsabilidad y de compromiso, posee grandes habilidades relacionales y una clara visión hacia donde se debe encaminar el progreso de la EN y con ello impactar positivamente en la formación de docentes para la educación preescolar. Alicia reconoce la naturaleza de los ciclos y, no duda en plantear que, su ciclo como directora de esta, su escuela normal, debe cerrarse favorable y oportunamente en 2025.

La Escuela Normal para Maestras de Jardines de Niños de la Ciudad de México

Ubicada en la Delegación Álvaro Obregón, es una Institución de Educación Superior que, desde hace más de 70 años, se ha dedicado a la formación inicial para docentes de infantes recién nacidos hasta niños de seis años. La duración de la licenciatura es de cuatro años y se caracteriza por un acercamiento permanente a la docencia en condiciones reales.

El personal se divide en directivos, docentes, administrativos y de apoyo. La comunidad educativa durante el ciclo escolar 2024-2025 fue de 900 estudiantes, 120 docentes e igual cantidad de personal administrativo y de apoyo. Estas 1,140 personas confluyeron en un espacio educativo, donde el respeto, la inclusión, la igualdad y equidad de género, la justicia social, la honestidad, la integridad, la tolerancia y la responsabilidad (ENMJN, 2025), fueron los valores que se fortalecieron en la cotidianidad.

Entre los servicios escolares que ofrece la EN, para atender y fortalecer a su comunidad estudiantil, se encuentran: biblioteca, centro de cómputo o informática, sala histórico-pedagógica, fonoteca, aulas de educación musical, laudería (lugar donde se da mantenimiento a los instrumentos musicales), auditorio, alberca, aulas con cámara de Gesell, biblioteca infantil, comedor y áreas verdes. Con la finalidad de proveer un mejor servicio a la comunidad, la escuela está abierta desde las 7:00 a 18:00 horas. Sin duda alguna, el conjunto de servicios que están a disposición de la comunidad en general, posibilita que la formación de los estudiantes se fortalezca desde la cotidianidad.

De acuerdo con la información del Área de Planeación de la EN, el perfil profesional de los docentes refiere de manera directa, al compromiso con la calidad. En este caso, 16% posee estudios de licenciatura, 52% ha pasado por algún programa de maestría y 32% posee ya estudios de doctorado; es decir, 84% del personal académico posee un posgrado y, con ello, tiene mayores referentes y conocimientos para apoyar su labor docente y de investigación.

El 89% de la población docente es trabajador de tiempo completo, los porcentajes del personal docente de tres cuartos de tiempo, medio tiempo y horas es de 4%, 5% y 2% respectivamente. El contar con la mayoría de los docentes de tiempo completo puede influir para generar condiciones que aseguren buenos resultados en los aprendizajes de los estudiantes.

Es posible advertir que, la mínima cantidad de personal de horas sueltas o medios tiempos, da cuenta del compromiso del equipo coordinador de la institución para ofrecer las mejores condiciones laborales de sus colaboradores. Así pues, existe diversidad de perfiles profesionales entre el personal académico, los cuales son encauzados para ofrecer una gama de posibilidades de atención a los normalistas. A ello hay que agregar que valora las fortalezas y las áreas de oportunidad en todas las situaciones y personas que concurren, para optimizarlas y atenderlas.

Una situación particular de esta escuela normal es que tiene un Jardín de Niños Anexo, del que también es responsable la maestra Alicia. A esta institución educativa de educación preescolar asisten 120 niños en un horario de 9:00

a 16:00 horas. Así pues, a la responsabilidad de conducir los destinos de una EN, se suma la de coordinar otra institución educativa, pero de distinto nivel educativo.

La mayor parte de la población estudiantil son mujeres, las cuales proceden de estratos económicos bajos. Muchas de ellas apenas tienen recursos para asistir a la escuela normal, por lo cual tienen serias dificultades para alimentarse fuera de casa; esto deriva en bajos resultados académicos, tanto por la escasez de preparación adecuada de bachillerato, la falta de capital cultural en las familias o que habían dejado de estudiar.

El alumnado procede tanto de la Ciudad de México como de espacios conurbados, por tal motivo pasan largas jornadas fuera de casa ya que algunas adicionalmente se emplean en comercios o trabajos de medio tiempo para aportar a su economía. Algunas estudiantes, además, son madres de niños pequeños o tienen a su cargo la responsabilidad de atender y apoyar a integrantes de su familia.

Las condiciones prevalecientes en la transición de Alicia a la dirección se identifican complicadas. La normalidad institucional era que había frecuentemente horas libres para las alumnas por permisos de docentes para realizar gestiones personales, la injerencia de grupos políticos hacia el interior de la EN y poco trabajo en equipo. Por su parte, las instalaciones presentaban muchas necesidades relacionadas, entre otros factores, con el poco mantenimiento y por efecto de los sismos que lograron hacer mella en el edificio de la cafetería y otras áreas. Otra situación prevaleciente era la poca transparencia en el uso de los recursos, lo cual mantenía un ambiente opaco entre la comunidad educativa.

Gestión directiva centrada en el aprendizaje de las alumnas normalistas

Con el fin de dar cuenta de la destacada labor de la directora, se describen las actividades que la diferencian de acuerdo con cuatro rasgos de su función directiva, las cuales hemos llamado categorías: 1) gestión institucional con sentido humano, 2) liderazgo transformacional y con justicia social, 3) desarrollo docente e 4) inclusión. Dichas categorías proceden de los hallazgos encontrados y, con base en esta evidencia, es posible visibilizar las principales estrategias implementadas durante la gestión analizada, la cual se resume en la Figura 11.



Figura 11. *Categorías que describen la gestión de Alicia Luna*

Gestión institucional con sentido humano y justicia social

El liderazgo de la directora evidencia una gestión

institucional orientada a una gestión basada en la apertura, la inclusión y la ética. Las estrategias de gestión analizadas expresan un modelo coherente con los principios de la Nueva Escuela Mexicana, centrado en la justicia social y el fortalecimiento de la formación docente. Las acciones preventivas, el diálogo permanente, el acompañamiento tutorial y las medidas de seguridad, constituyen pilares de una cultura escolar que prioriza la dignidad humana y el derecho a una educación de calidad.

Alicia se distingue por su capacidad para articular la autoridad con la escucha y la aplicación de la norma con la empatía. Como ejemplo de ello, cuando asumió la dirección recibió quejas de las estudiantes, ya que los maestros llegaban a checar su hora de entrada y acto seguido se iban a hacer gestiones personales, como ir al banco y otras cuestiones ajenas a su labor docente. Como respuesta a esta situación, realizó gestiones de comunicación con el personal académico sobre la aplicación del Plan y Programas de Estudio, de los procesos de enseñanza y aprendizaje, dando a conocer además el contenido y aplicación de la norma. Así lo expresa: “los resultados fueron favorables, resolviéndose el ausentismo de los docentes, además del avance programático y cumplimiento de las evaluaciones en tiempo y forma” (ED1).

Estrategias de gestión institucional

Derivado del análisis, se identificaron siete estrategias principales que configuran un modelo de gestión orientado a la justicia social, la equidad educativa y el desarrollo integral de la formación docente. Dichas estrategias se pueden observar en la Figura 12 y son: 1. Cambio de grupo con

carácter preventivo. 2. Diálogo–Negociación. 3. Control Administrativo. 4. Escuela segura. 5. Deporte y recreación. 6. Protocolo de denuncias y acoso. 7. Programa Institucional de Tutoría.

Aquí podemos observar que cada una de las estrategias obedece a una necesidad identificada en la escuela y ante la cual se genera una práctica que se ha venido convirtiendo en una estrategia y política dentro de la institución, lo cual generará una cultura escolar a ser heredada a la siguiente dirigencia. A continuación, se analiza cómo se desarrolla cada una de ellas, a partir de la voz de los informantes.

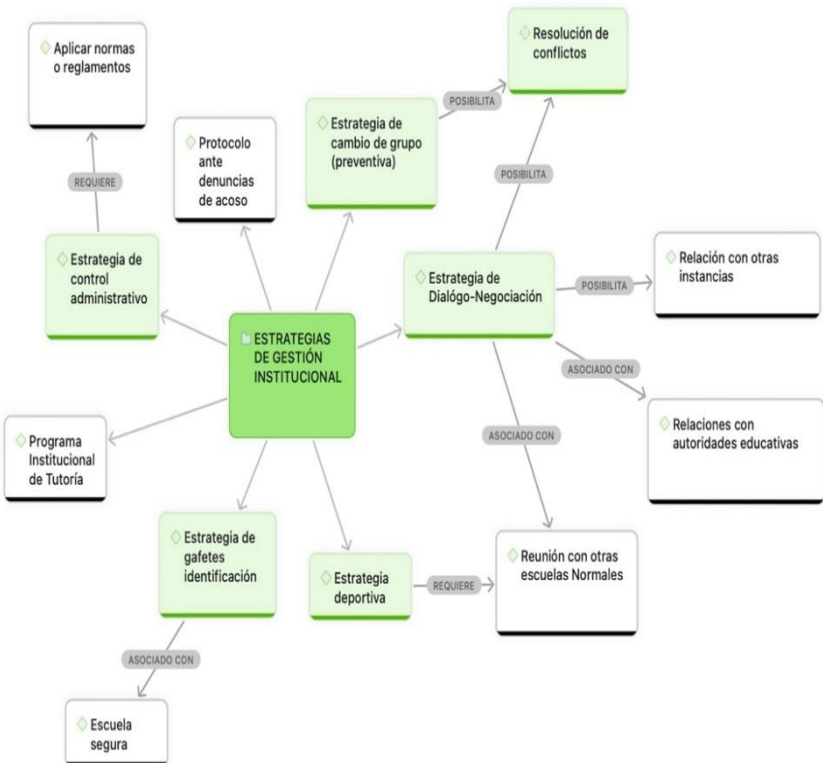


Figura 12. *Estrategias de gestión institucional*

1. Estrategia de cambio de grupo con carácter preventivo. La gestión de la directora tiene un carácter preventivo para generar ambientes de aprendizajes equilibrados y libres de conflicto. Si alguna estudiante se acerca a dirección para informar que tiene problemas con otra compañera, se le da la opción de cambio de grupo y, al separarlas, se logra mantener la armonía en los salones y se evita llegar a conflictos más grandes. La directora y la comisión de género o no a la violencia, escucha a las estudiantes, se analizan las problemáticas y se da la opción de cambio de grupo (ED1). Esta práctica refleja un enfoque de justicia social, al garantizar condiciones equitativas para todas las estudiantes, evitando que las tensiones personales afecten el desarrollo formativo.

Desde la perspectiva de formación docente, esta estrategia contribuye al aprendizaje de habilidades socioemocionales y de mediación, esenciales en la futura práctica profesional. La gestión preventiva promovida por la dirección fortalece la convivencia pacífica y el respeto a la diversidad.

2. Diálogo–Negociación. La gestión institucional de la directora Alicia se caracteriza por su apertura al diálogo y la negociación como vías para resolver conflictos y fortalecer vínculos entre docentes, estudiantes y autoridades. Las docentes enfatizaron que “la directora siempre tiene la puerta abierta y todos somos escuchados” (EM2). Esta frase sintetiza un liderazgo que combina autoridad moral con cercanía humana. Desde el enfoque de justicia social, esta práctica representa una forma de gobernanza participativa en la que

todas las voces son escuchadas. A su vez, fortalece las competencias profesionales relacionadas con la comunicación asertiva y la resolución colaborativa de problemas, pilares del desarrollo docente contemporáneo.

Dentro de las estrategias de diálogo y negociación, también se realizan gestiones con otras autoridades educativas como la Dirección General de Actualización de Escuelas Normales. Como resultado de la gestión con otras instancias, se desprende la estrategia de vida saludable, donde la directora logró que el personal del Instituto de Nutrición atendiera a estudiantes con desnutrición. Aunque a consecuencia del sismo 2017, en este momento no tienen cafetería, su meta es tener un comedor comunitario, con lo cual se puedan brindar espacios dignos y agradables para la comunidad escolar.

3. Control Administrativo. En la gestión de la directora se concibe como una práctica de transparencia y rendición de cuentas. “Se mantienen las reglas claras y se explican desde el inicio del semestre para evitar malentendidos” (EM6), señala una de las docentes entrevistadas. Este enfoque asegura la equidad en la aplicación de normas y la coherencia institucional. En el ámbito formativo, contribuye al desarrollo de la ética profesional docente, fomentando el cumplimiento responsable de compromisos académicos y administrativos. El equilibrio entre control y acompañamiento que realiza la directora genera confianza y legitimidad en la gestión escolar.

4. Escuela segura con gafetes de identificación. A raíz de que una alumna abusada por su padre era acechada por él en las inmediaciones de la EN, se implementó el uso

obligatorio de gafetes de identificación. Esto constituye una medida preventiva para garantizar el derecho a un entorno seguro. Las estudiantes expresaron que “ahora tenemos que portar la credencial al entrar, eso nos hace sentir más seguras” (GEE).

Esta acción fortalece la percepción de protección institucional y la cultura de responsabilidad compartida. Desde la perspectiva de justicia social, la seguridad escolar es un componente esencial de la equidad educativa. Permite que todas las integrantes de la comunidad, sin distinción de origen o condición, puedan ejercer su derecho a aprender y trabajar en un espacio libre de riesgos.

5. Deporte y recreación. Las actividades deportivas y recreativas, como la “Semana Normalista”, se reconocen como espacios de convivencia y fortalecimiento del bienestar. “Esa semana es solo de deporte, deporte, deporte”, comentaron las estudiantes (GEE), reflejando la alegría e integración generadas por estas prácticas de convivencia. El deporte, en este contexto, actúa como una estrategia de diálogo y negociación simbólica, donde se promueve el trabajo en equipo, la empatía y el respeto mutuo. Desde el enfoque formativo, estas actividades fomentan la salud física y emocional, además de inculcar valores de disciplina y colaboración.

6. Protocolo de denuncias y acoso. La implementación del protocolo de denuncias y acoso refleja una gestión con enfoque de justicia restaurativa. En palabras de las participantes: “la directora dijo: esto no es justo, se revisa y se corrige” (GEE). Esta frase resume un liderazgo ético que

no elude la responsabilidad de actuar ante las desigualdades. Este liderazgo es fundamental en la gestión directiva y representa la congruencia entre el discurso de la directora y su actuación (Torres et al., 2021). La correcta aplicación del protocolo ha generado confianza entre la comunidad educativa, modelando en las futuras docentes una práctica profesional basada en la ética, el respeto y la defensa de los derechos. Este tipo de respuesta institucional se convierte en un aprendizaje vivencial de justicia y equidad.

7. Programa Institucional de Tutoría. A su llegada, la directora Alicia retomó el Programa Institucional de Tutoría, el cual no se aplicaba y representa una de las estrategias más sólidas de acompañamiento académico y socioemocional. “Las maestras están muy al pendiente de nosotras; si faltamos, preguntan si estamos bien” (GEE). Este testimonio sintetiza el sentido humanista del programa, basado en la empatía y acompañamiento permanente al estudiantado. La diversificación de las tutorías —académica, disciplinar, de escucha e individual— permite atender la pluralidad de casos, garantizando equidad y apoyo personalizado. En términos de desarrollo docente, fomenta la reflexión crítica, la empatía y la capacidad de orientar procesos formativos complejos.

El conjunto de estrategias analizadas conforma un modelo de gestión que articula la justicia social con la profesionalización docente. La apertura al diálogo, la tutoría personalizada, las medidas de seguridad y las actividades deportivas reflejan una cultura institucional centrada en el bienestar, la inclusión y la corresponsabilidad. Asimismo, las

estrategias promueven la formación integral de las futuras educadoras: el desarrollo de competencias comunicativas, socioemocionales y éticas; la conciencia crítica ante la desigualdad y el compromiso con una docencia transformadora.

La gestión institucional, desde este enfoque, trasciende lo administrativo para convertirse en un acto de amor, de justicia y equidad. Sienta las bases para la construcción de una identidad profesional docente a partir de la cual las futuras educadoras y educadores puedan desenvolverse adecuadamente en el ámbito profesional, aplicando sus saberes en beneficio de la educación de las nuevas generaciones.

Esta pasión por la enseñanza, que para Day (2006) representa la motivación permanente que el docente siente por educar a los demás, tiene una fase determinante al inicio de la carrera, que está presente cuando el docente vive experiencias positivas que lo ayudan a sostenerse en los momentos difíciles, tanto personales como profesionales. En el caso de la directora Alicia, a través de las entrevistas, fue posible observar este amor a su profesión (ED1, ED2, ED3), el cual se extiende para que las nuevas generaciones de educadoras y educadores asuman su profesión con gusto y responsabilidad.

Liderazgo y construcción de éxito conjunto

Las diferentes voces de la comunidad educativa valoran positivamente el trabajo desarrollado por la directora. Reconocen en ella rasgos personales distintivos, proyección y prestigio institucional, comunicación y rendición de cuentas en el ejercicio de la función directiva (Figura 13).

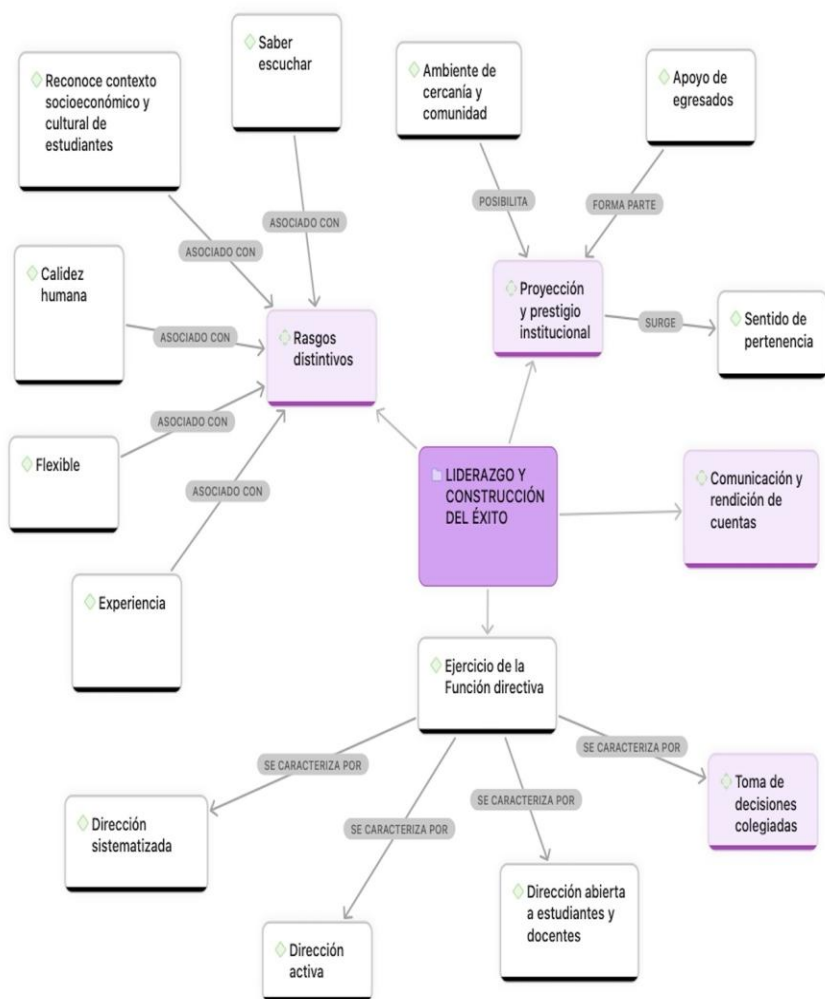


Figura 13. Estrategias de liderazgo y construcción de éxito

1. Rasgos personales. Alicia es una líder con calidad humana, que promueve la participación de su equipo en las decisiones institucionales, la generación de propuestas y el trabajo compartido. Ante ello, es reconocida por el personal de la EN, porque evidencia en su cotidianidad su conocimiento, experiencia y capacidad. Es una eficiente estrategia que

promueve la comunicación y la cordialidad, evitando con ello generar situaciones de riesgo que puedan afectar la vida institucional y a la comunidad educativa.

Su capacidad de organización se hace patente en la previsión de reuniones de docentes para el análisis de temas relacionados con su práctica, el quehacer de sus alumnos y las necesidades institucionales.

...son tres tipos de reunión: trayecto, colegio de semestre y curso; todos estos niveles de participación hacen posible que a través de ciertas necesidades que se tengan, nosotros tomemos decisiones, por ejemplo, tener al trayecto de práctica, hemos tenido varios diálogos y nos dicen a ver, qué proponen. (EM3)

Sin duda, la actitud que asume la directora en su relación con los docentes y los estudiantes es lo que da significado al liderazgo que ejerce, que se caracteriza por ser democrático, horizontal y colaborativo. La entrega y lealtad a la institución, se denota en la atención a todos los procesos que se viven en la EN, siendo muy cuidadosa con las decisiones, para evitar con ellas afectaciones en la comunidad educativa. Ciertamente, es una líder que mantiene cercanía con la colectividad, ganándose con ello y, con su liderazgo eficaz, el respeto de todos.

2. Proyección y prestigio institucional. Uno de muchos logros de Alicia es la negociación con el sindicato para el ingreso del personal docente a ocupar plazas que reúnan el perfil que exige el nivel de educación superior, a partir de una convocatoria con la firma de las partes tanto sindical como institucional. Antes de ello, tanto el sindicato como la parte

directiva, se repartían las plazas y así contrataban al personal que se desempeñaría como docente.

La muestra de su liderazgo ante la negociación con la parte sindical, le dio a la EN ser una Institución Formadora de Docentes con personas profesionales y preparadas para incrementar el nivel académico de las egresadas. Su permanencia como directora más de siete años, se debe a que ha mostrado un gran interés por las estudiantes; en su actuar cotidiano, se observa interés, esfuerzo y dedicación por mejorar las prácticas educativas en favor de la niñez. El hecho de que las diferentes áreas tengan su propia autoridad, acompañada de una responsabilidad de dar mejores resultados en la preparación de sus estudiantes, así como el impulso de los perfiles deseados para conformar Cuerpos Académicos con líneas de generación y aplicación del conocimiento, da muestra de que la institución crece de forma ordenada y equilibrada.

3. Ejercicio de la función directiva. Alicia tiene el compromiso con la aplicación de los recursos financieros con gran responsabilidad para que las cosas salgan bien, los eventos académicos y sociales al interior de la EN sean ordenados y con rendición de cuentas en presencia del comité de participación social. La búsqueda de una sana convivencia con la cooperación de todos los que integran el personal de la institución.

Le caracteriza el ser una persona paciente, con un sentido de planificación y la búsqueda constante del propósito de la EN. Ella siempre busca ser congruente, se compromete a ser mejor junto con el personal, a quienes les inculca amor por lo que hacen y busca el respeto al realizar sus trabajos.

La visión que tiene como líder es que todos conocen la misión y visión que tienen como formadores de docentes; esta se construye con la participación de docentes y quienes apoyan a la docencia, lo que los lleva, como comunidad, a elaborar un Plan de Desarrollo Institucional. En el proceso de construcción de la visión, se parte de reconocer fortalezas y áreas de oportunidad, creando políticas que les permiten establecer un fin como escuela normal; se establecen objetivos con sus respectivas, metas y acciones que deben desempeñar en función de las responsabilidades que se tienen en la organización de la EN.

4. Comunicación y rendición de cuentas. Cuenta con gran capacidad de comunicación, diálogo y escucha, el segmento estudiantil ve en ella a una aliada en su formación y crecimiento profesional, que ejerce una política de puertas abiertas y de gestión oportuna.

La comunicación de la directora con el personal académico, administrativo y de apoyo, coincide a la encontrada con los estudiantes. Se reitera, a través de las opiniones de los docentes entrevistados, que es una líder que valora a sus compañeros, los invita al trabajo colaborativo, escucha sus opiniones y demandas; particularmente, atiende sus planteamientos.

El desarrollo y fortalecimiento de los docentes para la cohesión institucional

De acuerdo con Day (2006) el desarrollo y fortalecimiento de los docentes para la cohesión institucional es un compromiso de innovación, mejora y aprendizaje continuo de toda la institución, no solo a través de los canales

formales, sino a través de todas las relaciones que se desarrollan de manera cotidiana. En el caso que se presenta, con la evidencia recolectada, la directora lo realiza con tres estrategias: 1) identificación de las fortalezas, necesidades e intereses de los profesores, 2) formación continua del profesorado y 3) la colaboración y el trabajo colegiado.

López, (2019), sostiene que el desarrollo de los docentes se compone de al menos tres ámbitos: personal, profesional y social. En este caso, los profesores entrevistados manifiestan que la directora explora sus fortalezas, necesidades e intereses a través del diálogo y escucha activa. En el ámbito profesional genera estrategias para la formación continua y, en el social, a través del acercamiento personal, la colaboración y el trabajo colegiado, tal como se aprecia en la Figura 14.

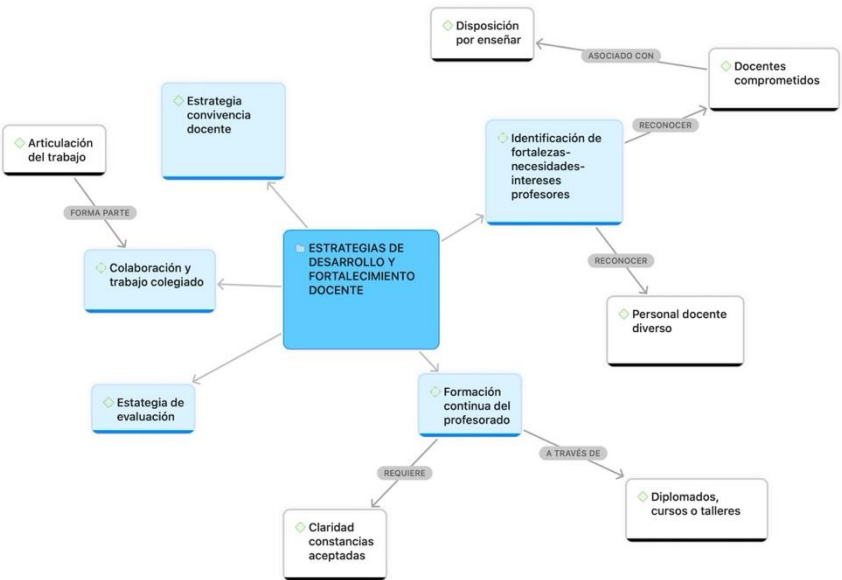


Figura 14. Componentes del desarrollo y fortalecimiento de los docentes

1. Identificación de las fortalezas, necesidades e intereses de los profesores. La directora reconoce que su planta docente, además de ser muy grande, es muy diversa, lo cual dificulta el tener puntos de encuentro; sin embargo, da riqueza a los procesos educativos, por lo cual busca conocer a sus profesores para identificar las necesidades e intereses a fin de ubicarlos en aquellos procesos formativos que ayuden a generar compromiso y disposición por enseñar.

En las entrevistas los profesores afirman que la directora brinda condiciones para que desarrollen su potencial, “...realmente he tenido mucho apoyo... la escucha de por qué puedo participar de una mejor manera en algún curso y, pues lo he tenido, me ha apoyado... está la apertura para poder asistir a algún evento, hasta cuestiones personales” (EM3).

La directora se asegura que sus profesores emprendan proyectos en los cuales serán exitosos y los escucha y brinda las condiciones para que se facilite el desarrollo de estos, lo que ayuda a reducir el estrés laboral, la insatisfacción y el abandono de las tareas, más por el contrario, generan seguridad y compromiso con la docencia.

2. La formación continua del profesorado. Los profesores afirman que la formación continua es importante, a algunos de ellos les ha permitido tener mejores puestos de trabajo y desarrollo profesional, en ese aspecto la directora tiene cuidado de que el personal docente obtenga oportunidades que les permitan mejorar profesionalmente, aun cuando los recursos sean escasos.

...hemos recurrido a las experiencias, a la formación

docente de nuestros colegas, a sus contactos... Hay gente que tiene asociaciones o que tiene una vida académica o artística fuera de aquí. Entonces le hemos apostado mucho a las fortalezas de la propia comunidad para salir a flote y algo muy interesante que pasa es que existe, decíamos el otro día, es que existe la pasión. (EM4)

No solo son los invitados que ofrecen talleres y cursos para los docentes y alumnos, también se aprovechan las oportunidades para participar en proyectos académicos y de investigación que aportan nuevas miradas a la comunidad educativa lo cual enriquece y mejora la calidad de la enseñanza.

3. La colaboración y el trabajo colegiado. Se han generado estrategias de convivencia docente y de articulación del trabajo, ya que se trabaja con base en el Programa Institucional de Desarrollo (PID), los docentes se vinculan a las líneas de acción y con base en ello elaboran sus planes de trabajo. También esto sirve como base para la participación en los diferentes eventos o encuentros que se realizan en la escuela.

...todos los programas tenemos nuestros cuadernillos de operación... en el cuadernillo se explica cuál es la función del programa, cuáles son sus propósitos, sus alcances, sus líneas de trabajo y de qué manera la comunidad puede colaborar con el programa o puede ser usuaria del programa...esto nos ha permitido a todos tener claro qué es lo que estamos haciendo y que todo esto impacte en la formación de las estudiantes. Y

bueno fue idea de ella y creo que ha ayudado. (EM1)

En el ejercicio de su liderazgo se le reconoce como una persona equilibrada con un estilo amigable pero que busca el logro de los objetivos y logra el compromiso de su personal, el cual, en términos de Day (2006), se relaciona directamente con su satisfacción laboral e identidad y ayuda a mejorar el rendimiento escolar de los alumnos.

La misma directora denota compromiso por el trabajo y predica con el ejemplo “soy docente, soy educadora con mucho amor a mi profesión de mucho compromiso y yo sí les digo a las chicas: esta profesión tiene uno que quererla, tiene uno que desear ser educadora, ser maestra” (ED1).

Los docentes afirman que una de las cualidades de la directora es que escucha a todos y tiene presencia en la vida académica, involucrándose en el desarrollo de los proyectos. Asimismo, aseguran que cuentan con su empatía y comprensión cuando tienen necesidades personales, sienten la confianza de solicitar el apoyo lo cual genera un ambiente de confianza.

En este sentido Day (2006), menciona que el ámbito personal de los profesores cumple la función de hacer un equilibrio entre el desempeño profesional, el pensamiento, el sentimiento y la acción; si esto no es posible va en detrimento de su desempeño profesional, ¿cómo puede la institución generar una mejora en el ámbito personal? A través de la satisfacción laboral que no solo implica el salario devengado, puede hacerlo con una organización horizontal en la cual todos los colaboradores participen en apego a sus fortalezas e intereses, para una mayor productividad y compromiso por

parte de los docentes.

Construir una Escuela Normal para todos. Estrategias de inclusión y equidad

Cuando se habla del derecho a la educación superior, no solo significa abrir las puertas de la institución; sino de crear las condiciones reales para que los jóvenes puedan aprender, participar y desarrollarse plenamente. El enfoque de justicia social nos ayuda a entender que este derecho se materializa cuando la institución superior se transforma en un espacio inclusivo y equitativo (Murillo y Hernández-Castilla, 2014). Un ejemplo de ello, lo encontramos en una EN de la Ciudad de México, cuyo contexto se ve marcado por desigualdades y, donde la función directiva, ha sabido traducir la teoría en acciones concretas que cambian la vida de sus estudiantes.

Las estrategias de inclusión proceden del Programa Institucional de Tutoría el cual se estableció en el Acuerdo 649, el cual dista mucho de ser un mero trámite administrativo, sino que se convierte en el corazón del acompañamiento estudiantil, ya que reconoce que la formación de un buen maestro requiere atender tanto su desarrollo académico como su bienestar psicoemocional. Esta relación se observa en la Figura 15.

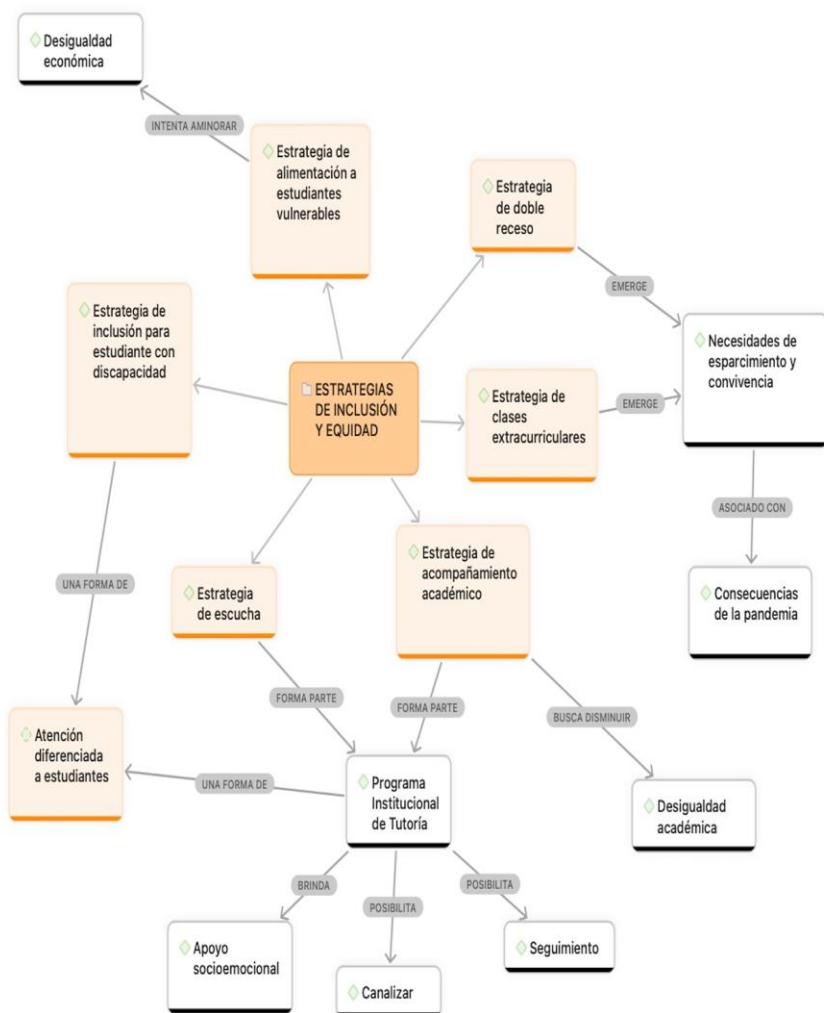


Figura 15. Estrategias de inclusión y equidad

1. Becas de alimentación. Esta estrategia surgió ya que se observó que hay alumnos que cuentan con el recurso económico para costear alimentos mediante servicios de entrega a domicilio. Por el otro, alumnos que deben elegir entre alimentos o pasaje de regreso a casa. Ante esta situación, se crea una especie de “becas de alimentación” en la cafetería

de la escuela, la cual asegura que los estudiantes más vulnerables reciban un desayuno o comida nutritiva. Así lo relata la directora: “hay becas para que les dieran un desayuno o una comida, hablamos de chilaquiles o huevo... la chica bajaba a una hora asignada... Ahora que no hay gas, se les prepara un lunch” (ED1).

En este sentido, la directora muestra que su función implica la búsqueda de soluciones rápidas y eficaces, aun cuando existan limitaciones. Además, esta estrategia permite disminuir una barrera que impide a los estudiantes desplegar su potencial y, al mismo tiempo, teje una relación de cuidado hacia el otro.

2. Doble receso. Otra de las decisiones acertadas ha sido la estrategia de doble receso. Después del confinamiento por la pandemia de Covid-19, la directora notó que las alumnas casi no convivían entre sí y que los diez minutos entre clases no eran suficientes para que las alumnas desayunaran, descansaran o charlaran entre sí. Los docentes también veían afectadas sus clases por esta situación, ya que las alumnas entraban con alimentos al salón de clases. Ante esto, se decidió reorganizar los horarios y establecer dos recesos de veinticinco minutos cada uno. La estrategia trajo cambios positivos, las alumnas tenían tiempo para convivir, comer y relajarse un poco. Así lo expresan:

Cuando entramos no teníamos los recesos de ahora. Era de que comes rapidísimo, vas al baño rapidísimo y ya. Además, esa implementación de dos descansos también nos ayuda a la salud mental, porque pues eran clases de dos horas y luego sigue la otra de tres horas,

y luego se sigue con la otra de dos horas. Era muy cansado al principio. (GEE)

Las escuelas justas se preocupan por el desarrollo integral, lo que incluye el bienestar físico y mental (Murillo y Hernández-Castilla, 2014). Una jornada compuesta por clases consecutivas de dos a tres horas, sin un respiro adecuado, genera agotamiento y estrés, lo que crea un ambiente donde el aprendizaje se convierte en una carga en lugar de un proceso de desarrollo. Redistribuir el receso escolar es un acto de justicia ya que da un tiempo considerable para cubrir necesidades básicas como comer, descansar y convivir; de ese modo se aprende en igualdad de condiciones.

3. Clases extracurriculares. Esta estrategia ayuda a la adquisición de habilidades sociales y emocionales y, por otro lado, se fortalecen los vínculos entre estudiantes de diferentes semestres. Consiste en impartir talleres que se dan antes de las clases regulares como el de Yoga, mientras que otros se dan por la tarde. La mayoría de las actividades fueron planeadas con una intención, ya sea de índole emocional, formativa o de convivencia. En palabras de una estudiante: “hay varias que van muy dirigidas a esta parte y que nosotros también podemos interiorizar y aprender a convivir con nuestras emociones, con nuestros sentidos. Entonces también esta parte de los extracurriculares nos ayuda” (GEE).

4. Estrategia de inclusión a estudiante con discapacidad auditiva. Una de las clases extracurriculares más demandadas, ha sido la de Lengua de Señas Mexicanas. La gran popularidad de este espacio no fue casualidad, sino que deriva de un esfuerzo mayor de la EN por incluir a una

alumna con discapacidad auditiva. Es aquí donde llegamos a la Estrategia de inclusión de estudiante con discapacidad, la cual transformó a la comunidad de la EN.

Al principio, el reto parecía enorme: cómo la escuela puede garantizar la participación de una alumna con discapacidad auditiva en todas las actividades institucionales, tanto académicas como sociales. Sin embargo, el liderazgo de la directora Alicia y, el trabajo colaborativo de los docentes, han marcado la diferencia.

Al comienzo del ciclo escolar, la madre de la estudiante asistía a la escuela para ayudar como intérprete. Posterior a ello, se instaló una pantalla, micrófono y teclado, donde “todo lo que se dice de manera oral durante la clase, se transcribe y, la alumna con discapacidad, puede leerlo y cuando ella desea hacer comentarios, los escribe y las compañeras lo leen” (ED1).

5. Atención diferenciada. Los docentes también colaboran con la creación de un glosario con sinónimos para explicar conceptos concretos de educación. Esta atención diferenciada es muestra del principio de adaptabilidad que refiere Tomasevsky (2004), donde la EN asume el compromiso de adecuar su práctica a las características de los estudiantes, pero también al principio de redistribución de recursos y esfuerzos (Murillo y Hernández-Castilla, 2014) para asegurar que la alumna acceda a los contenidos curriculares propuestos por el Plan de Estudios.

Conclusiones

La gestión de Alicia da muestra de la tenacidad e

interés genuino por impactar de manera profunda en la educación de los futuros docentes. Hay un compromiso, que en términos de Day (2006), es la cualidad de quienes se entregan a la tarea de educar de manera seria y le autodefine como una verdadera maestra. Su participación voluntaria en actividades de diseño, evaluación e impulso de nuevos proyectos y programas la define como una maestra y luego como una directora comprometida.

La maestra Alicia se enfocó en transformar las condiciones sociales de la escuela como la convivencia, la colaboración entre docentes, así como el bienestar general de la comunidad. Su labor se cimentó en cuatro ejes, que son los siguientes;

1) La gestión institucional con sentido humano y de justicia social para brindar oportunidades a las estudiantes de la EN, quienes requieren de apoyos para que concluyan sus estudios y se integren de manera oportuna a la fuerza laboral de los jardines de niños que el sistema educativo *per se* no contempla.

2) Liderazgo y construcción de éxito de la escuela, docentes y de sí misma, a través de una visión de conjunto que, como elemento principal, retoma la justicia social, integrando estrategias de identificación de necesidades y rutas de formación continua que contribuya a disminuirlas, así como el trabajo en equipo.

3) El desarrollo profesional de los docentes a su cargo como elemento para generar equipo y colegialidad, lo cual permite que el nivel académico de los alumnos se eleve, esto lo logra a través de estrategias que atienden la parte profesional

y personal de los docentes, así como sus características, intereses, necesidades y aspiraciones.

4) La inclusión de todas y todos como estrategia de justicia social, proveyendo de apoyos a quienes lo necesitan, poniendo de manifiesto el compromiso con la educación y la formación de las normalistas de la EN de la Ciudad de México.

La historia de Alicia como directora es un claro ejemplo que invita a reflexionar acerca de cómo, con acciones concretas, esfuerzos compartidos y perseverancia, se puede lograr transformar a toda una institución. Su legado permanecerá en cada proyecto que impulsó, en las voces que hoy se sienten escuchadas y, en la certeza de que, dirigir con humanidad, sí marca la diferencia.

Referencias

- Day, C. (2006). *Pasión por enseñar. La identidad personal y profesional del docente y sus valores*. Narcea.
- López Serrano, M. E. (2019). El desarrollo profesional de docentes. Una propuesta desde la complejidad. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(19).
<https://doi.org/10.23913/ride.v10i19.492>
- Murillo, F. J. & Hernández-Castilla, R. (2014). Liderando escuelas justas para la justicia social. *Liderazgo Educativo para la Justicia Social*, 3(2).
- Tomasevski, K. (2004). Indicadores del derecho a la educación. *Revista IIDH*, 40(julio-diciembre), 341-388.
- Torres, C., Nava, S., Rodríguez, C. y Glasserman, L. (2021). What we know about successful schools in Mexico.

Journal of Educational Administration, 60(1).

Capítulo 4

Gestión directiva de un líder con éxito

Caso Baja California Sur: César Alfredo Ríos Calderón

Alicia Lorena Rodríguez Márquez

Ana Gloria Jiménez Williams

Cruz de Lourdes Jiménez Jiménez

Patricia Calles Villegas

Resumen

El capítulo presenta el caso documentado de César Alfredo Ríos Calderón, director de la Escuela Normal Superior de Baja California Sur, con base en el protocolo de investigación de la Red Internacional de Directores Exitosos (ISSPP por sus siglas en inglés). Para su documentación se contó con integrantes de la Red de Investigación en Gestión Educativa (RIGE); se realizaron entrevistas a docentes y directivos, grupo de enfoque a estudiantes, usando la metodología estudio de casos. El líder educativo está al frente de esta institución desde hace más de cuatro años, conoce su historia, ya que se ha formado en las filas de esta emblemática institución; además, es parte fundamental de las mejoras y reconocimiento social que la identifican. Se desarrollan categorías emanadas del análisis de los datos procesados a través del programa cualitativo ATLAS.ti: contexto institucional, liderazgo ético y compromiso social, estrategias de gestión, innovación educativa e inclusión, formación docente con perspectiva social, fortalecimiento social, cerrando con resolución de conflictos y críticas. En la investigación hay registro y evidencias de las estrategias implementadas por parte del

director, para lograr una estabilidad laboral, prácticas de acompañamiento, tutorías, procesos de inclusión, fortalecimiento de la formación docente, diálogo abierto y humanista con personal docente, directivo, administrativo y alumnado normalista. Se identifica un liderazgo ético y compromiso social, cuida la parte humana y busca el bienestar colectivo (Giles y Cuéllar, 2016); resalta la presencia y práctica de estos líderes porque posibilitan una mayor conciencia e infunden entusiasmo a sus líderes escolares y pares.

Palabras clave

Estrategias de gestión, liderazgo ético, formación docente, compromiso social.

Antecedentes

Desde hace más de una década, en nuestro país se han documentado casos de directores de escuelas normales cuyas prácticas de liderazgo en la función directiva han demostrado mejoras en las instituciones donde han laborado. Son prácticas que se visibilizan en buenos procesos, ambientes saludables para el trabajo, esquemas de comunicación claros y asertivos, habilidad para la resolución de casos, estrategias de gestión efectivas, pero sobre todo, se identifican por ser líderes preocupados por el personal que está a su cargo, los identifica un sentido humanista que conduce al reconocimiento de su personal.

La Red de Investigación en Gestión Educativa a través de la metodología de estudio de casos, ha establecido una ruta de investigación; define categorías para el estudio, que permiten identificar las características de los líderes exitosos.

Uno de sus objetivos es localizar las estrategias que utilizan directores y directoras de EN para la solución de diversas problemáticas que suceden en el cumplimiento del objetivo de formación de docentes.

El caso de la Escuela Normal Superior de Baja California Sur “Profesor Enrique Estrada Lucero” (ENSBCS) se documenta en este capítulo por tener un líder que cumple con estas características. Al director César Alfredo Ríos Calderón le distingue su formación académica, siempre en la línea de la educación. Es egresado de la Benemérita Escuela Normal Urbana “Domingo Carballo Félix” de La Paz, BCS de la primera generación de Licenciatura en Educación Primaria en el año de 1988; posteriormente, estudió la Licenciatura en Administración Pública en la Universidad Autónoma de BCS y un semestre antes de terminar esta licenciatura, decide iniciar la Maestría en Ciencias de la Educación; su deseo de aprender y seguir fortaleciendo su conocimiento en el campo educativo lo impulsaban a seguir preparándose.

Para el año 2008 ya se encontraba en estudios de Doctorado en Educación Inclusiva en el Centro Regional de Formación Docente en el estado Chiapas, concluyendo este posgrado en el año de 2012. Además de su preparación, le respaldan la experiencia de haber transitado por varios puestos en la gestión directiva. En entrevista realizada al director, explicaba que su llegada a esta Escuela Normal Superior (ENS) fue en dos etapas; primeramente, de 1989 a 1992 estuvo en el área de posgrado y, posteriormente, en 2013 en la subdirección académica. Actualmente, tiene el cargo de director de la ENS desde el 2021 a la fecha.

El director cuenta con la experiencia laboral de supervisor de educación inicial del programa no escolarizado; un año después fue promovido al puesto de Subjefatura de Trámite y Control del departamento de Secundaria General en la Secretaría de Educación Pública, posteriormente tuvo, por seis años, el cargo de Coordinador Oficial de la Comisión Mixta de Escalafón de BCS, fue responsable del Programa de Transformación y Fortalecimiento Académico de Escuelas Normales, durante seis años fue Director de Actualización y Formación Docente de BCS, de ahí pasa a ser Director de la Escuela Normal Urbana de La Paz, regresa a la Secretaría de Educación Pública como Secretario Particular del Secretario de Educación y después regresa a la Normal Superior como subdirector académico.

El conocer las escuelas formadoras de docentes de su estado, le permite tener esa sensibilidad ante los problemas que aquejan a estudiantes y docentes; se preocupa porque la comunidad educativa esté en un ambiente sano, agradable para el trabajo y para el estudio. Hargreaves y Fullan (2014) mencionan que cuando los maestros llegan a ejemplificar poder del capital profesional, buscan cómo servir a los estudiantes y a sus comunidades; se vuelven más talentosos, inteligentes y comprometidos. En entrevista con docentes, dieron cuenta de la importancia que tiene el director César Alfredo para los aspectos de superación de sus docentes; constantemente los apoya para que asistan a congresos de educación y los impulsa a que cumplan sus proyectos académicos. A los estudiantes, les da seguimiento y acompañamiento a través de los departamentos de tutorías

que está formado por docentes bien preparados, que han se han consolidado con un objetivo en común: mejorar la calidad de la formación de los alumnos.

Contexto de la Escuela Normal Superior

La ENSBCS es una escuela que, desde la entrada, brinda una sensación de confianza y acompañamiento; al ir ingresando a ella, se puede percibir la organización, la limpieza y la cordialidad de sus integrantes, atentos al saludo y pendientes de lo que se ofrezca, esta característica es propia de los sudcalifornianos. Escuela de colores claros que abraza la frescura del puerto, con pasillos bien delimitados que conducen a cada una de las áreas, una cancha para las diferentes actividades académicas y cívicas. “La percepción de la comunidad escolar que es una escuela agradable, una escuela tranquila, apetecible, porque es una escuela que no tiene un territorio muy amplio, coincidimos en salidas de oficinas y salidas de aulas” (ED1).

Maestros y alumnos expresan que es una escuela segura; el personal siempre está pendiente del alumnado y de los propios trabajadores; la colonia que rodea la escuela es un poco insegura, pero se han hecho las gestiones para que siempre haya vigilancia.

Es un lugar agradable para mí porque pues suelo ayudarme con toda la gente que convive aquí en la escuela. Y siempre me he sentido como acompañada porque la escuela siempre tiene personas pues rondando la escuela, por decirlo así (...) Y pues tanto como intendentes, maestros, personal docente, o sea,

todo es muy ameno. (GEE)

Encontrar escuelas que estén en constante movimiento, por la sinergia que se da en ellas, por los lazos que unen a sus maestros y alumnos, permite que las metas se cumplan con naturalidad y que sean escuelas que sobresalen en la comunidad y, entre otras escuelas de la entidad, “la Normal Superior, como digo, es muy noble y siempre acoge a cualquiera este personal, que, aunque no haya egresado de aquí, se enamora de la escuela, es un trabajo muy hermoso” (EM 5).

En entrevista con el director, explicó que la ENS, se conforma por: diez licenciaturas del Plan de Estudios 2022, diez Licenciaturas en Educación Secundaria. La planta académica se compone por 70 profesores aproximadamente y 60 administrativos que trabajan en diferentes actividades.

En el contexto estudiantil se identifica que la ENSBCS recibe alumnos de diferentes comunidades del estado, pero también de la República Mexicana, tal como lo expresa el director del plantel, “tenemos alumnos de aproximadamente 16 estados de la República Mexicana que están estudiando en la Escuela Normal de los Cabos y en Constitución” (ED1). Son estudiantes que se trasladan a esta ciudad con el deseo de transitar por las aulas de esta emblemática institución, ser parte de ella, de su historia, es algo que los va a acompañar en el transcurso de su vida profesional, de su vida como docentes.

Formar parte de una generación que egresa de las filas de la ENSBCS en sus casi 50 años de fundación, da fuerza y orgullo a cada nuevo docente que se forma en esta institución. Cada alumno siente el compromiso de poner en alto el nombre

de su escuela, saben el impacto que tienen ante la comunidad.

Siento que los alumnos somos los que le damos el visto a la escuela, en el sentido de que nos gusta participar mucho en darle, bueno, de representar a la escuela en otras partes, en diferentes áreas, por decirlo así, también en ese sentido, siento que aportamos mucho a la escuela. (GEE)

En cada espacio por donde se transita, se siente la amabilidad de los integrantes de la escuela, desde estudiantes, docentes, personal administrativo y directivos. “Es un ambiente de respeto, de reconocimiento, de entusiasmo, para tratarlos, pero en general, la verdad que, por los alumnos, excelente, porque me gusta mucho, las formas en que se dan las relaciones el respeto hacia los maestros” (EM4).

En la Figura 16 se puede observar la relación existente entre la trayectoria profesional del líder de esta institución con el contexto estudiantil y contexto escolar.

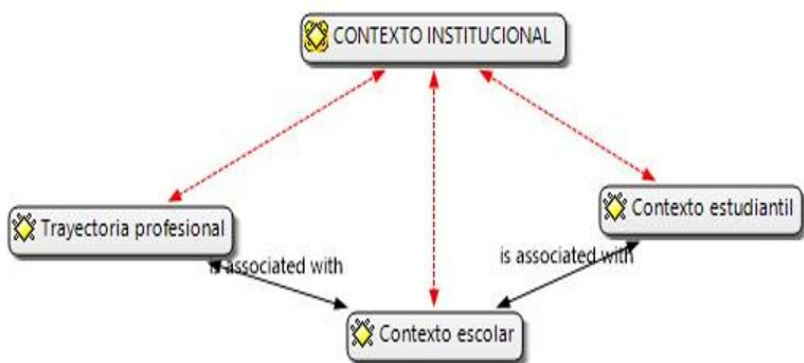


Figura 16. *Contexto institucional*

Liderazgo ético y compromiso social

El liderazgo ético y el compromiso social en el ámbito

educativo constituyen elementos fundamentales para la construcción de comunidades escolares equitativas, inclusivas y orientadas al desarrollo integral de sus actores. Este tipo de liderazgo se caracteriza por la toma de decisiones basada en principios morales, valores humanistas y una clara responsabilidad social, lo que permite al director influir positivamente en la cultura organizacional y en las prácticas pedagógicas (Starratt, 2004; Fullan, 2014).

Desde esta perspectiva, el liderazgo escolar trasciende la función administrativa y se posiciona como un agente de transformación social, capaz de promover la justicia social, el bienestar colectivo y el sentido de pertenencia dentro de la comunidad educativa. Para el análisis de esta categoría se establecen tres subcategorías: principios de justicia social, gestión humana y sensible, así como compromiso y sentido de pertenencia.

Pongo por enfrente de cada una de mis actividades y cada una de mis situaciones de gestión, el asunto de la calidad humana; he tratado de ser una persona que se acerque al conocimiento de cada una de las situaciones que vive el personal académico, el personal administrativo y el personal directivo del plantel.
(ED1)

Respecto a los principios de justicia social, se identifica que el liderazgo orientado a la justicia social implica el reconocimiento y la atención a las desigualdades estructurales presentes en el contexto educativo, así como la implementación de acciones que garanticen la equidad en el acceso a oportunidades, recursos y beneficios educativos

(Theoharis, 2007).

Este enfoque demanda que el director actúe como un mediador ético, promoviendo políticas y prácticas que favorezcan la inclusión y la igualdad de condiciones para todos los estudiantes.

En este sentido, Day (2020) sostiene que las habilidades de liderazgo operan de manera indirecta en la mejora de los resultados estudiantiles, al fortalecer las condiciones para la enseñanza y el aprendizaje mediante su impacto directo en el profesorado y en su labor pedagógica. Estas prácticas se reflejan en el testimonio de los participantes, quienes reconocen la relevancia otorgada por la dirección a los principios de equidad e igualdad, evidenciando una orientación ética en la gestión escolar. "Mantenemos mucho y damos una prevalencia muy significativa al asunto de la equidad, de la igualdad" (ED3).

Estar pendiente de las condiciones emocionales, situaciones difíciles que pudieran impactar en el desempeño de los estudiantes, son acciones que se cuidan en la ENS por parte del director y del personal académico, tal como lo manifiesta el director en entrevista realizada.

Y de manera muy particular de atender a aquellos alumnos y alumnas que presentan condiciones muy difíciles, pues les hemos apoyado con las casas de los californianos, con becas para sus colegiaturas, para que no paguen un solo cinco en la escuela, o para que puedan tener la beca alimenticia por parte de la institución. (ED3)

La gestión humana y sensible se fundamenta en un

enfoque de liderazgo humanista, el cual prioriza las relaciones interpersonales, el reconocimiento de la dignidad humana y el bienestar emocional de los miembros de la comunidad educativa (Noddings, 2013). Este estilo de liderazgo promueve ambientes laborales basados en la confianza, el respeto y la empatía, favoreciendo la colaboración y el compromiso profesional.

Primeramente, lo que intento desde que ingreso a la institución, es mantener una comunicación con todas las personas, estar pendiente de las necesidades de cada una de las áreas que integran la escuela y, sobre todo, tener la oportunidad de visitar cada una de las áreas, descubrir sus necesidades, sus expectativas, personales y profesionales y particularmente en eso siento que se me va gran parte de la función. (ED2)

Asimismo, un liderazgo sensible a las necesidades del profesorado contribuye al fortalecimiento del clima organizacional y al desarrollo profesional docente, aspectos que inciden directamente en la calidad educativa (Bolívar, 2010). La atención a la dimensión humana del liderazgo se manifiesta en prácticas cotidianas que colocan a las personas en el centro de la gestión, tal como se evidencia en los discursos del director y de los docentes entrevistados. “El hecho de que existan las comisiones de institución, los colegiados académicos, las reuniones de academia, nos permite acercarnos de manera muy significativa a las comunidades, tanto de docentes como de los alumnos” (ED3).

Se percibe que hay una relación bastante cordial y afectuosa entre los que integran la comunidad educativa.

Como lo que comentó el director, que lo más valioso de trabajar en la ENSBCS es tener la posibilidad de estar en cualquier pasillo, en cualquier área del plantel y sentir que su presencia no afecta la posibilidad de que se desarrollen las actividades administrativas o académicas de la escuela. Enfatiza: “considero muy importante, estar muy cerca del personal, tener una comunicación muy asertiva también con ellos, con base en eso poder planear juntos las actividades y los proyectos que tiene la institución a corto, a mediano y a largo plazo” (ED3).

El liderazgo del director mantiene una visión de crecimiento académico, fortalecimiento en la formación docente tanto de estudiantes como del profesorado, protege la estabilidad laboral buscando siempre lo mejor y la estabilidad de la planta docente; reconoce la fortaleza de quienes interactúan en la institución.

No pudiera yo establecer alguna situación en contra de esa perspectiva porque creo que somos una escuela, pudiéramos poner, digna, una escuela digna, transparente, una escuela que se conduce con principios éticos y muy definidos. Y siento que no pudiera yo tener alguna otra imagen que no fuera de atención y respecto a la dignidad de todos los trabajadores y el personal que integra toda la comunidad educativa. (ED3)

El compromiso organizacional y el sentido de pertenencia son componentes clave para la sostenibilidad de los procesos educativos y la mejora continua de la institución escolar. Desde la perspectiva de Hernández et al. (2016) “el que las personas estén comprometidas con su organización es

sumamente importante porque niveles altos de compromiso organizacional se asocian a resultados organizacionales favorables” (p. 167). Uno de los grandes logros del líder de la ENSBCS se percibe en opinión de los docentes, quienes mencionan que es un director muy presente, los motiva para que “sin que nos digan mucho, demos el extra o hagamos el esfuerzo, o cumplamos ahora sí con lo que se nos pide, el ver que él esté realmente involucrado en la dinámica educativa es como el mayor impulso” (EM7).

Un liderazgo ético “robustecería el diálogo entre las comunidades educativas en cuanto a los propósitos y procesos de las prácticas educativas” (Giles y Cuellar, 2016, p. 124), la confianza, reconocimiento y valoración del trabajo docente, se verían fortalecidos. En consecuencia, los docentes desarrollan una mayor motivación y responsabilidad hacia su labor, independientemente de los cambios en la dirección, aunque reconociendo un mayor nivel de compromiso cuando perciben una conducción basada en valores y relaciones humanas sólidas. “Siempre he sido una persona comprometida, sin importar quién esté en la dirección, pero siento un compromiso mayor con el director actual” (EM7).

La Figura 17, evidencia el liderazgo ético y social que se presenta en las relaciones del director de la ENSBCS, enfocadas principalmente a los principios de justicia social, gestión humana y sensible; así como al compromiso y sentido de pertenencia.

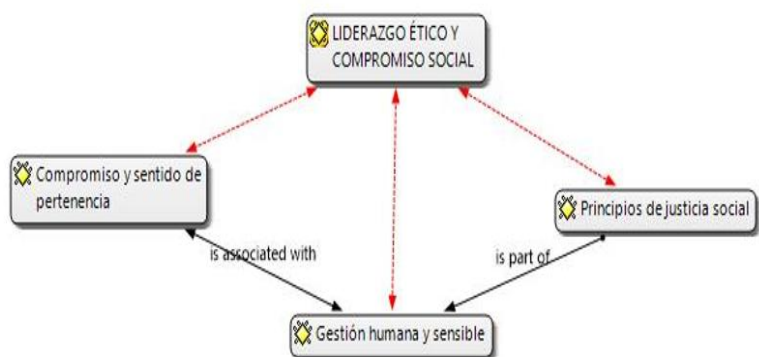


Figura 17. *Liderazgo ético y compromiso social*

Estrategias de gestión directiva

Ser un líder que logra el reconocimiento de los sujetos que le rodean, es una tarea que requiere constancia, estar atento día con día, de cada una de las necesidades que se presentan en la comunidad educativa que dirige, es identificar las fortalezas y debilidades de la institución, es conocer los talentos con los que cuenta, es estar al pendiente de un departamento y de otro, con la misma pasión y responsabilidad. “El director escolar, quien es el líder natural, tiene en el ejercicio de su función la facultad de cambiar la realidad escolar, los directivos denominados como exitosos así lo muestran” (Torres, Pesqueira y Murakami, 2019, p. 14).

Respecto a la gestión de recursos y financiamiento, los docentes expresan las acciones y estrategias de mejora que el director ha llevado a esta Institución Formadora de Docentes, desde apoyar en la superación académica a los docentes, como mejoras en infraestructura y procesos de gestión. “Uno de los apoyos que siempre hay es la asistencia a congresos, nos

apoyan económicamente para poder ir y estar a la orden del día en esos materiales, los cuales nos ayudan mucho en las clases, en las actividades” (EM5).

El Cuerpo Académico hace énfasis de la preocupación constante del director por el bienestar de sus estudiantes, “es una escuela donde si el alumno necesita algo rápido lo obtiene” (ED5), está al pendiente y trata de resolver primeramente las necesidades de los sujetos centrales de la educación, los estudiantes. “Él trata de que siempre existan recursos para las necesidades de los alumnos, les da prioridad a los alumnos, después a los docentes” (EM4).

Los estudiantes refieren que se observan los cambios en la institución desde la llegada del maestro César Alfredo, director de la ENSBCS, se identifican cambios en la infraestructura, pero también en procesos de gestión. “Poco a poco es un proceso lento, pero sí ha demostrado los cambios y se ven, se sienten los cambios, no solo a los alumnos, sino también a la infraestructura de la escuela” (GEE).

Expresan con agrado que se han mejorado algunos procesos, que estaban estancados como el de titulación, logrando sacar adelante aquellos títulos rezagados y cuidando que las generaciones actuales salgan titulados. “Había un problema en posgrado de que los títulos estaban tardando mucho en salir, había un rezago muy importante y cuando llegó el director (...) empezó con ese trabajo precisamente, de sacar todo el trabajo que había” (EM9).

La comunicación asertiva con autoridades, departamentos y los responsables de cada uno de ellos, ha sido fundamental para el éxito de las metas que se ha propuesto el

director; escuchar sus planteamientos y analizarlos en equipo ha resultado eficaz, pues juntos encuentran la mejor ruta para lograr los objetivos. “Los aspectos claves de esta escuela creo, que él, repito, es una buena organización del organigrama, una comunicación formal, eficaz y todas las áreas, pues trabajamos con el sistema de calidad” (EM6).

La institución, a través de las rutas de comunicación que establece el director, ha logrado mantener una buena relación con las autoridades municipales y estatales. Entre las estrategias que mantiene el director, es atender cada una de las peticiones o solicitudes desde el área de administración, contraloría del Estado, la Secretaría de Educación Pública; ya que cuida el buen funcionamiento acorde a las disposiciones de la autoridad educativa. “Actualmente existe una muy buena relación entre nuestra dirección, la alta dirección y el Gobierno, lo cual nos permite tener una buena estabilidad laboral, tanto para ellos, el sector administrativo de la escuela, como para los docentes” (EM6).

El director, cuida la adaptabilidad horaria y organizativa, demuestra su sensibilidad ante los procesos administrativos que puedan afectar la estabilidad laboral y emocional de quienes integran la planta docente y departamentos, cuida que exista un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades académicas, deportivas y culturales. “Tuvimos que tomar la decisión de proponerles, incluir por lo menos una semana, que tuvieran de ocho a tres de la tarde para que se asumieran las responsabilidades personales y familiares” (ED2).

Cuidar que la planta docente esté laborando en un clima

agradable y con una carga académica que le permita atender sus asuntos personales y familiares, asegura un mejor desenvolvimiento. El director y equipo directivo responsable de la organización de la escuela, asumen esta responsabilidad en un marco de respeto y acuerdos mutuos, de tal forma que la comunidad escolar se vea favorecida. “Tampoco te pone muy estresado, ni con mucha carga, se nivela todo, el trabajo se ve con armonía, los compañeros también son muy solidarios, comprensibles” (EM5). En la Figura 18, se muestra la relación que existe entre las estrategias de gestión directiva, gestión de recursos y financiamiento, adaptabilidad horaria y comunicación asertiva con autoridades.

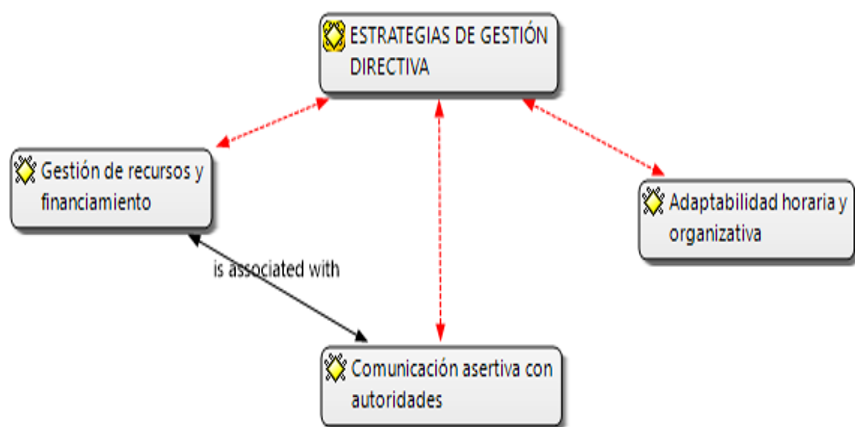


Figura 18. *Estrategias de gestión directiva*

Innovación educativa e inclusión

El título de este apartado implica considerar una renovación al realizar prácticas docentes diferentes, que pretendan la búsqueda de la calidad educativa que contemplen la inclusión y participación que existe en los contextos

educativos de todos los niveles. Según la Real Academia Española (2024), hablar de diversidad significa dialogar de variedad, de semejanza y hasta de diferencias; es considerar la abundancia y la gran cantidad de cosas distintas existentes.

Respecto a la atención a la diversidad la ENSBCS, tiene la capacidad y disponibilidad para recibir alumnado desde la mayoría de edad hasta la tercera edad, de cualquier parte del estado y del país, su planta docente es diversificada. La oferta educativa en licenciatura es variada, por tanto, la gama de especialidades de los docentes es amplia; a ello se le suma la opción de posgrados que brinda.

Su oferta educativa atrae gran variedad de alumnado, entre los que se incluyen aquellos con necesidades educativas especiales. "Somos la escuela más incluyente... atendiendo alumnos sordos, ciegos, con discapacidades" (ED3). "Tenemos como prioridad la empatía y la aceptación, la inclusión también y también el respeto a las diferencias a la diversidad" (EM6).

Existe el compromiso de los docentes y dirigentes de las escuelas normales, para hacer adecuaciones en torno a las necesidades pedagógicas del alumnado. Las opiniones sobre la dirección que la escuela normal ha tomado hacia la inclusión, diversidad y variedad de género, están presentes en el compromiso desde la propia actividad docente y directiva (ver Figura 19); tal como lo expresa el mismo director de la institución. "Deberíamos tener la habilidad, la capacidad para podernos adaptar a cada una de esas circunstancias adversas, a circunstancias diversas" (ED3). La apertura que la escuela tiene sobre el tema, se puede ver entre pasillos, áreas para personas con discapacidad, maestros intérpretes y varias

capacitaciones para el personal.

Las tutorías y apoyo psicoemocional establecidos en los programas y Plan de estudio de las EN, han venido a cobrar relevancia e importancia en la formación de docentes, ya que ofrecen una gran variedad de apoyos. Estos contribuyen en el ámbito académico, social, afectivo, emocional y hasta de salud, a través del área de atención y seguimiento a estudiantes, ofrece acciones que garantizan el bienestar integral del alumno en todas las especialidades que ofrece.

Se ha vuelto una necesidad brindar las tutorías, debido a que las diferentes situaciones que experimentan los jóvenes requieren una debida atención para favorecer una buena conclusión de su formación, sin que sea la deserción una opción para los estudiantes. “El área de tutorías es clave, desafortunadamente, pero es clave para ayudar a que muchos alumnos de la escuela puedan concluir sus estudios” (ED1).

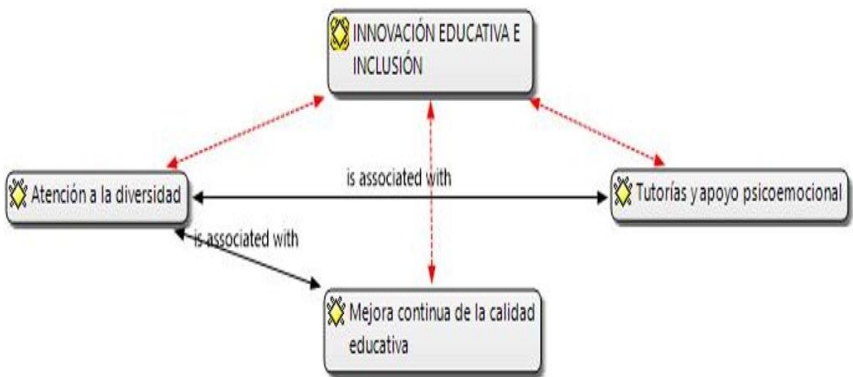


Figura 19. *Innovación educativa e inclusión*

Al mismo tiempo, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2001) menciona que las políticas públicas

consideran que la permanencia es una garantía para que los estudiantes, en especial los de nuevo ingreso, no abandonen la universidad y, así, el desempeño académico también llegue a buen fin.

Capelari, Nápoli y Tilli (2019) explican que la tutoría adquiere fuerte presencia y proyección en políticas y programas institucionales, con la finalidad de favorecer la inclusión de los estudiantes y contribuir a la solución de problemas de ingreso, deserción y escaso número de graduados. En esta institución, las tutorías y apoyos psicoemocionales brindan la posibilidad de contar con apoyos externos para cubrir varias necesidades de los estudiantes, a través de estas intervenciones didácticas se lleva un acompañamiento y seguimiento. “Se envían a las instituciones estatales cuando así lo necesitan; por ejemplo, algunas situaciones psicológicas, psiquiátrica o atención a la mujer, a ese tipo de cosas se canalizan” (EM6).

Los maestros que fungen como tutores se forman como tales, ya que directamente son los responsables del contacto con el alumnado, específicamente en aquellos casos que requieren atención cuidadosa, urgente y, en ocasiones, delicada y discreta, trátase de cualquier índole. En las entrevistas se comentó que los alumnos presentan diferentes necesidades académicas, emocionales y de salud, que influyen en su formación; esto lo reconocieron tanto docentes como los propios alumnos: “Siempre se apoya a esos alumnos con asesorías adicionales a las cátedras” (EM6).

Los docentes demuestran una gran responsabilidad para la atención y cuidado de los estudiantes, están atentos a

los cambios emocionales que presentan, problemáticas de salud e incluso situaciones económicas o de horarios por las que pudieran transitar. Consideran que “hay muchos casos, actualmente, de alumnos con situaciones emocionales, de salud mental graves” (EM7).

Los procesos para la atención de los estudiantes están bien definidos; son comprendidos y puestos en marcha por parte de quienes tienen esta gran responsabilidad. La institución ha enfocado estrategias para mejorar los procesos para atención de los estudiantes, en el rubro de tutorías y capacitación para docentes. “Y también siento que tiene que ver el hecho de que la escuela brinda pláticas que nos ayudan tanto mental como físicamente” (GEE).

La mejora continua de la calidad educativa en la ENSBCS está a la altura de las exigencias nacionales e internacionales, para lograr la mejora de la calidad educativa que ofrece. Se ha sometido a varios parámetros que cumplen con estándares que aseguren mecanismos académicos así como administrativos, aunque estos últimos son reducidos, según opinión del personal. Las diferentes acciones, evaluaciones y procesos que involucran la capacitación y formación de su personal docente, se han distinguido por lograr convertirse en la mayor fortaleza institucional. “Son muy pocos los rubros de evaluación de la gestión que se trabaja en la estrategia de desarrollo institucional, se da mayor importancia al ámbito académico” (ED1).

Las exigencias requeridas para lograr distinguirse han requerido esfuerzos y retos. Los procesos de evaluación fueron imprescindibles para llegar a los niveles deseados. Estos

permitieron conocer la situación actual del personal docente en su práctica pedagógica (la propia y la de sus pares), se identificaron sus necesidades; así mismo, se involucraron las opiniones de los alumnos, de tal manera que se precisaron estas necesidades y se visualizó contribuir a integrarlas como protocolo de la calidad educativa institucional. La capacitación y formación continua del personal docente ha hecho la diferencia: “estamos constantemente actualizándonos, formándonos, se nos dan muchas capacitaciones constantes, cada inicio de semestre, incluso durante los semestres se imparten actividades o talleres” (EM8).

Formación docente con perspectiva social

La formación docente con perspectiva social se concibe como un proceso integral orientado al desarrollo de competencias profesionales, éticas y políticas que permitan a los futuros docentes comprender críticamente la realidad social y actuar como agentes de transformación. Desde esta mirada, la docencia trasciende la transmisión de saberes disciplinares y asume un rol activo en la construcción de sociedades más justas, democráticas e inclusivas (Day, Sammons & Gorgen, 2020).

La ENSBCS es una institución muy particular. Hasta el ingreso del director, César Alfredo, hace aproximadamente cuatro años, en 2021, las condiciones de contratación de todo el personal, tanto docente como administrativo, eran por honorarios. La institución dependía de un subsidio otorgado por el Gobierno del Estado, el cual apenas cubría alrededor del 30 % de los sueldos y salarios. Esto los obligaba, año con año,

a gestionar ampliaciones presupuestales para poder solventar prestaciones básicas como la prima vacacional y el aguinaldo y, así mantener en funcionamiento, la escuela. Esta fue la situación que prevaleció durante aproximadamente 44 años.

Desde el inicio de su gestión, el director estableció un compromiso con el colectivo de docentes y personal administrativo, para intentar corregir esta problemática histórica. En el año 2024 el Gobierno del Estado asumió formalmente la nómina tanto del personal docente como del administrativo. El director considera que este ha sido el logro más relevante en los 48 años de existencia de la institución, ya que, anteriormente, no era posible planear o desarrollar actividades académicas y administrativas adicionales, debido a la falta de recursos extraordinarios.

A partir de este cambio, no solo mejoraron las condiciones institucionales, sino también las laborales del personal que trabaja en los tres planteles de la escuela: el plantel sede en La Paz, así como las extensiones en Ciudad Constitución y San José del Cabo. Actualmente, el Gobierno del Estado asume la responsabilidad total de los sueldos y salarios, lo cual ha permitido atender, en gran medida, las inconformidades y tensiones internas derivadas de la precariedad laboral que existía. (ED1)

El líder de esta institución se ocupa del crecimiento profesional de la planta docente, busca espacios de formación, hace negociaciones de mejora con diferentes instituciones, establece acuerdos que generen certidumbre en ellos, a fin de que haya una mejor convivencia, comunicación que redunde

en una proyección positiva para toda la comunidad educativa.

Desde el año pasado, el personal cuenta con seguridad social a través del ISSSTE, un contrato colectivo de trabajo, seguro de vida y condiciones laborales más estables. Esto ha representado un avance significativo para mejorar la convivencia institucional y atender las fuerzas internas que inciden en la dinámica de la escuela. (ED1)

El liderazgo del director en los últimos cuatro años, ha permitido avanzar significativamente en la consolidación de la oferta educativa para la formación docente con perspectiva social, entre las licenciaturas que ofrece esta institución, se encuentran licenciaturas en docencia y educación; sus títulos se integran a continuación. Licenciatura en Inclusión Educativa, Licenciatura en Educación Preescolar Indígena con enfoque intercultural bilingüe, Licenciatura en Enseñanza y Aprendizaje del Español en Educación Secundaria; así como la Licenciatura en Educación Media con especializaciones: Biología, Español, Matemáticas, Inglés, Historia, Física, Química, Geografía, Formación Ética y Ciudadana, Telesecundaria, entre otras, siendo esta, una convocatoria histórica.

La oferta académica suele dividirse por sede: La Paz, San José del Cabo y Ciudad Constitución; pueden incluir diferentes especialidades de educación secundaria o áreas específicas de formación docente. Además de las licenciaturas, están los estudios de posgrado, como la Maestría en Ciencias de la Educación, forman parte de su oferta académica para profesionales de la educación.

Los proyectos pedagógicos transformadores constituyen un eje central de la formación docente con perspectiva social, en tanto vinculan los procesos de enseñanza y de aprendizaje con problemáticas sociales concretas del contexto. Estas iniciativas promueven el desarrollo del pensamiento crítico, la participación y el liderazgo estudiantil, lo que favorece que los futuros docentes adquieran herramientas para diseñar e implementar acciones educativas orientadas al cambio social. En este sentido, comentó el director, los alumnos desde que ingresan a la ENSBCS reciben orientación para desarrollar proyectos pedagógicos enfocados a la transformación social. “Queremos que sean alumnos con liderazgo, que tengan la posibilidad de emprender acciones de transformación social” (ED3).

La institución cuida que los estudiantes al momento de egresar tengan las posibilidades de incidir en cada una de las situaciones que viven, no solamente en su área de influencia, sino también en el área comunitaria, en el área estatal. “Nosotros, con base en ello, hemos tratado de complementar la formación inicial de los alumnos con muchas actividades paralelas y complementarias a la formación” (ED3).

Esta información también es respaldada por docentes entrevistados que expresaron, quienes hicieron alusión de actividades que se desarrollan: “Tenemos el programa de radio, que es una herramienta muy fuerte, que tenemos en nuestra escuela” (EM6).

La incorporación de temas transversales en el currículo, como los derechos humanos, la perspectiva de género y la interculturalidad, resulta fundamental para una

formación docente socialmente comprometida. Estos enfoques permiten problematizar las desigualdades estructurales, promover el respeto por la diversidad y garantizar una educación basada en principios de equidad y justicia social. Su incorporación se expresa tanto en los diseños curriculares como en las políticas y dispositivos institucionales, consolidándose como ejes formativos fundamentales.

En la ENSBCS se han incorporado, dentro de la formación inicial docente, temáticas como derechos humanos, género e interculturalidad. Al respecto, el director señaló que la institución cuenta con una comisión institucional dedicada específicamente a la atención de los asuntos de género. Asimismo, destacó que existe una invitación permanente por parte de la Autoridad Educativa Federal para que los enfoques de género y derechos humanos se integren de manera transversal en el currículo de las escuelas normales. Estas orientaciones han sido promovidas de forma constante, tanto en los planes de estudio como en las diversas actividades académicas y formativas que se desarrollan en la institución. “Tenemos alumnos, alumnas con condiciones de esa naturaleza, les comento, que hemos tratado de ser muy respetuosos de su comportamiento, de sus ideas en la institución” (ED3).

Ante este contexto, la institución ha sostenido una postura orientada a la inclusión y al reconocimiento de la diversidad. En este sentido, la promoción de los derechos humanos y la atención a la diversidad se han consolidado como ejes fundamentales, los cuales se fortalecen a través del codiseño curricular presente en cada una de las líneas de

formación de los planes de estudio de la escuela.

Nosotros tenemos la posibilidad de que los alumnos que soliciten el apoyo, hemos tenido posibilidad de intervenir con el Instituto Municipal de las Mujeres, el Instituto para la Atención a la Diversidad, tenemos pláticas regularmente con ellos para poder atender. (ED3)

El fortalecimiento del vínculo entre la escuela y la comunidad constituye otro pilar de la formación docente con perspectiva social, como se identifica en la Figura 20. A través de estrategias, acciones y convenios con actores comunitarios, los futuros docentes se aproximan a distintas realidades sociales, enriqueciendo su práctica pedagógica y desarrollando una comprensión situada del contexto en el que ejercerán su labor profesional. Este enfoque favorece que los egresados puedan incidir de manera significativa en su área de influencia, respondiendo a las necesidades y demandas del entorno social.

Las vinculaciones que han hecho con otras escuelas normales del país, ha sido como una apertura muy grande, a comparación de antes, nunca había pasado eso, nunca había visto un intercambio académico entre la normal y otra normal del país” (EM8).

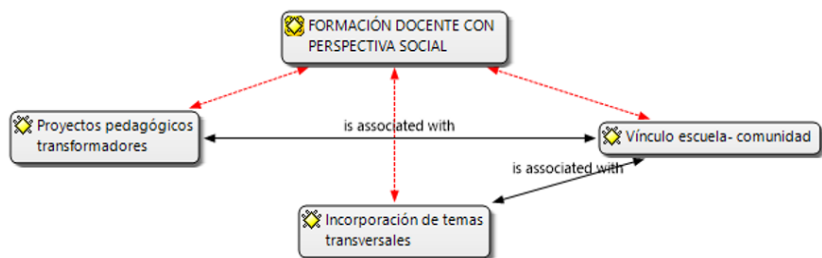


Figura 20. *Formación docente con perspectiva social*

Fortalecimiento institucional

La definición de fortalecimiento institucional hace alusión a las múltiples acciones que se llevan a cabo en una organización para llevarla a la consolidación, la cual diseña estrategias para buscar la mejora en la eficiencia y calidad. Ya que hablamos de una institución educativa, esta indaga en su entorno académico y administrativo para desarrollar prácticas que cumplan a largo plazo con el propósito de proyectarse como una institución organizativa con altos niveles de calidad educativa, tanto en sus programas y servicios; además de lograr la optimización en sus procesos de gestión.

Torres Baque y Pibaque (2024), señalan que el fortalecimiento institucional mejora la eficiencia y eficacia organizacional, el cual emplea capacidades organizativas específicas, como la infraestructura, operaciones, salud financiera y programas, enfatizando el resultado hacia la eficacia.

La consolidación laboral que distingue a esta institución es la imagen del personal y alumnado ante la sociedad. Así que, si la escuela pretende proyectarse ante la comunidad, debe elaborar un plan de acciones que lleguen a consolidar sus propósitos. Sin embargo, para consolidarse, primeramente, el personal considera que debe existir una seguridad laboral. Deben estabilizarse las condiciones laborales para desarrollar la actividad académica segura, libre y bien remunerada.

En la primera entrevista con el director, comentó que, por muchos años el personal administrativo y docente estaban sujetos a un subsidio estatal, que cubría un porcentaje de

sueldos y salarios, lo que lo llevaba a la búsqueda de negociaciones para subsanar los demás recursos (primas vacacionales y aguinaldos). Ante tantas adversidades e inseguridades laborales, el personal de la ENSBCS también se involucró para apoyar la lucha del director, “pues recientemente estuvimos como en esta parte de unos paros laborales, por la cuestión de los derechos de los docentes, de los trabajadores” (EM8).

Desde febrero del 2024, el gobierno estatal asumió el compromiso de brindar seguridad financiera a los trabajadores, al ofrecer bases laborales, contratos de confianza y prestaciones de ley (IMSS e ISSSTE). Existe un contrato colectivo de trabajo lo que vino a pacificar la convivencia dentro de la institución. “Creo que ha sido el logro más relevante de la institución en sus 48 años de existencia” (ED1). El director asegura, “estamos a muy pocos meses creo yo, que la escuela ya sea decretada como organismo público descentralizado y, con base en ello, creo que vamos, desde concentrado a descentralizado” (ED2), después de 48 años de incertidumbre se logró la esperanza de consolidar la institución.

Respecto a la expansión de la oferta educativa, la ENSBCS ha crecido significativamente, producto del posicionamiento académico que ha logrado la institución y el reconocimiento de la sociedad. El director plantea: “en un momento dado, tuvimos operando 26 planes de estudio diferentes” (ED3). Antes de poder llegar a decir esto, la institución pasó por casi cinco décadas de historia, carencias, luchas y esfuerzos para cambiar, desde eslogan tipificados

hasta percepciones sociales. La institución se apega a las necesidades sociales que el estado requiere en cuestión de formación docente, ha logrado expandirse en tres municipios del estado.

La percepción del propio personal de la institución ha cambiado y se sienten orgullosos de lo que han logrado, el director asegura que después de una investigación, los resultados son satisfactorios. “Tenemos casi todas las licenciaturas, se nos escapará una o dos, inclusive contamos con la Licenciatura en Educación Artística” (EM6).

Los docentes aseguran que la difusión en la sociedad ha sido un elemento importante para expandir los logros; de tal manera que, si se crean redes con otras instancias y otras personas, la situación, la imagen y percepción de la comunidad hacia la ENSBCS, cada vez será reconocida y valorada. “Los programas de posgrado, yo creo que son los más numerosos, la matrícula más numerosa en cualquier escuela de nivel superior aquí en el estado” (EM9).

Este crecimiento de la institución y el orgullo de quienes laboran y se forman en ella, se verán reflejados en la proyección hacia su 50 aniversario, son gestiones necesarias a corto, mediano y largo plazo para lograr el desarrollo institucional. El director de esta emblemática escuela tiene “la aspiración de llegar al 50 aniversario de la institución” (ED1). Expresa que en estos dos años que restan para el aniversario, desea que, tanto la comunidad educativa, como la propia autoridad estatal, le den la posibilidad de dirigir el momento del 50 aniversario. Aspira seguir al frente de la dirección para poder celebrar este momento y “poder concretar muchos

sueños, muchas ilusiones que tenemos como plantel y que tenemos como equipo directivo proyectadas para tal efecto” (ED1).

El fortalecimiento institucional tiene su aporte en relación con la expansión de la oferta educativa, de la consolidación laboral y de la proyección del 50 aniversario de la institución. Estos elementos se observan en la Figura 21.

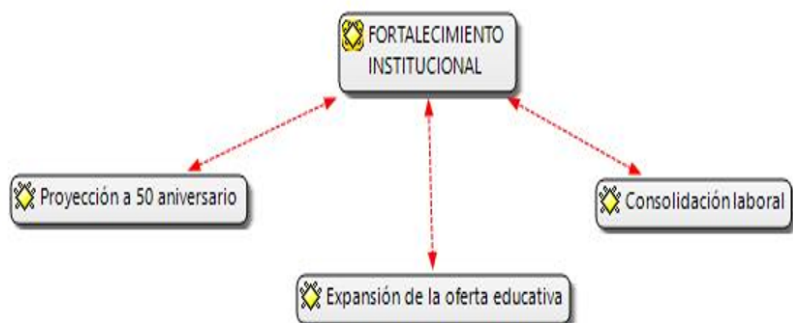


Figura 21. *Fortalecimiento institucional*

Resolución de conflictos y críticas

Con la intención de atender el objetivo y recuperar estrategias que utilizan directores de escuelas normales para la solución de diversas problemáticas que suceden en el cumplimiento del objetivo de formación de docentes se destaca esta categoría, ya que integra los mecanismos que desde la función del director César Alfredo se utilizan para el manejo de acuerdos, disensos, críticas y situaciones que consideran injustas en la institución escolar.

Como se ha hecho mención, el director tiene experiencia en la gestión administrativa y social de la institución, por lo que, el equipo que lo rodea se ha

consolidado por su trabajo cercano con la comunidad y la comunicación que al interior de la institución escolar se realizan. Desde la perspectiva del personal docente, siempre están disponibles para brindar un trato respetuoso.

A través de los procesos de formación que se han generalizado al interior de la institución, se ha privilegiado el asegurar que los mecanismos de actuación se realicen en un marco de respeto mutuo. De tal forma que, para la resolución de conflictos, se realizan las estrategias que aparecen en la Figura 22 y son las que se enuncian a continuación.

Identificación de retos y situaciones diversas que enfrenta la escuela. Estrategia que ha permitido tener una visión más amplia de las necesidades internas y externas que existen en la institución. Desde la función directiva que el maestro César Alfredo realiza se reconocen como áreas de oportunidad para fortalecer y mejorar su funcionamiento. “Para mí, desafíos importantes que tiene la institución, es continuar con sus procesos de superación profesional de los profesores y profesoras” (ED1).

Entonces, yo siento que aquí la Normal como que seleccionan a los docentes y diseñan cursos de actualización, vengan a ustedes les falta tal cosa y te preparan en eso y, a veces, te dicen maestra sus alumnos dicen que requieren capacitarse en estos temas... te invitan a capacitarte y modificar tus prácticas, hay muchas sugerencias de profesionalización docente. (EM4)



Figura 22. *Resolución de conflictos y críticas*

Otra estrategia que el directivo utiliza es el establecimiento del diálogo como herramienta de transformación. Personal docente reconoce que existen más avances en la institución escolar desde la llegada del director, por lo que el uso de la comunicación asertiva ha sido una estrategia para resolver disputas y construir consensos.

Los que ahorita están como jefes de departamento, que primero son los jefes directos con nosotros... escuchan o siempre tienen esta apertura al diálogo en cualquier momento. Si uno va y los busca en cualquier hora de su horario laboral, sabemos que nos pueden escuchar, nos pueden atender, pueden dar solución, si tenemos una actividad planeada se les explica y nos dan una solución rápida. (EM1)

Este aspecto se relaciona con los hallazgos de ISSPP (Day y Gurr, 2024), al determinar que un factor indispensable para que el directivo mantenga su éxito, se encuentra en el compromiso con los demás para establecer, a través del diálogo, un consenso sobre lo que la institución escolar requiere.

El trato que el director brinda a su colectivo de trabajo

y su capacidad para comprender el entorno laboral, coincide con los hallazgos de Day y Gurr (2024), al considerar cómo las escuelas gestionan las tensiones y los dilemas, ejercicio que fortalece su capacidad para comprender la complejidad de la institución y tomar decisiones a través del conocimiento de su contexto. Estas estrategias son citadas por ambos autores al reconocer que el liderazgo exitoso ajusta sus respuestas a las necesidades cotidianas que el contexto implica.

Fíjese que la parte directiva ha estado muy abierta a recibir, precisamente, comentarios para mejorar. Entonces, cualquier cosa que podemos sugerir, que uno considera que pueda mejorar la escuela desde ese punto, la parte directiva la recibe, y de buena manera, sin que haya represalias, ni nada. Entonces, yo creo que, es una forma de enfrentar los retos, que estés proponiendo posibles soluciones. (EM6)

Adicionalmente, como alternativa de resolución de conflictos, la práctica del directivo ha generado un proceso sistemático para el manejo de críticas constructivas, lo cual ha brindado posibilidades para analizar y responder a un *feedback* negativo. Se propone esta estrategia en lugar de un monitoreo constante, se brinda un espacio en las reuniones de trabajo para orientar la labor educativa y analizar las situaciones que se presentan, ya sea de manera directa o de forma anónima.

Revisar qué estamos haciendo mal... rectificar o ratificar...estamos abiertos a la posibilidad de recibir las críticas, de mirarlas y con base en ello poder establecer las mejores alternativas para superarlas y poder enmendar situaciones que estamos realizando de

manera injusta. (ED3)

A través de la función directiva, en el marco de justicia social, se presenta la estrategia de gestión de conflictos éticos en la cual en la ENS se han diseñado protocolos de actuación para atender comportamientos antiéticos en el personal. "Hemos realizado movimientos de personal por desacatos a principios éticos" (ED3); estas acciones conllevan a la creación de criterios correctos para la selección de personal, evaluando el desarrollo del profesor, tal y como lo sugiere Day (2017) al mencionar que este tipo de tareas son precisas del personal directivo y que, a través de esta función, es necesario construir la capacidad de los profesores para atender el bienestar de los estudiantes y esto solo será posible a través de una cultura escolar ética.

Siempre hay periódicamente reuniones con jefes de grupo, en las cuales, de manera muy abierta explican al director o le hacen las reclamaciones de las áreas y él pues toma nota y decisiones sobre cómo hará que la escuela funcione o cómo canalizará el director esta solicitud para que logre mayor impacto. (GEE)

Conclusiones

El estudio de casos presentado permite identificar las características de un líder con éxito, que ha buscado la mejora constante de la institución que dirige y del personal que integra la comunidad educativa. Es un líder sensible que busca el acercamiento mediante el diálogo con docentes, administrativos y alumnado en general.

La capacidad de gestión y negociación que identifican

al director César Alfredo se hace visible en cada una de las mejoras que ha llevado a la ENSBCS en diferentes ámbitos, resaltado el aspecto laboral, el nivel académico de docentes y alumnos a través de la formación y participación en ámbitos académicos como congresos estatales y nacionales poniendo en alto el nombre de su institución. Así mismo, se destaca el diseño y la participación de cursos y talleres que fortalezcan su práctica docente.

El líder de esta institución conoce la historia y necesidades de la escuela, sabe que la estabilidad laboral es fundamental. De ahí que las diferentes acciones emprendidas estén enfocadas a comprender las necesidades del personal, resaltando su liderazgo ético y compromiso social al cuida el bienestar emocional de la comunidad educativa (Noddings, 2013).

El acompañamiento que brinda a los estudiantes a través de estrategias bien definidas como las tutorías, permiten que el estudiantado transite con tranquilidad en su formación como futuro docente. Aunado a ello, se identifica su capacidad para fortalecer los procesos de inclusión, dejan definido el lado humano que lo caracteriza, conduciendo a la ENSBCS a ser una de las instituciones mejor posicionadas en el estado, con matrícula excelente, estrategias de innovación y con la mejor oferta educativa en licenciaturas y posgrados.

El diálogo directo que mantiene el director César Alfredo con el personal, su preocupación y entrega para lograr una escuela con identidad, que quienes la conforman, se sientan orgullosos de pertenecer a la comunidad educativa de la ENSBCS, ha generado un compromiso ético, profesional y

humanista del colectivo docente, directivo, administrativo y estudiantil.

Referencias

- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2001). *Programas Institucionales de Tutoría*. ANUIES.
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora escolar*. Morata.
- Capelari, M., Nápoli, F. y Tilli, P. (Agosto, 2019). Relaciones entre políticas de inclusión y tutoría en la Educación Superior: tendencias nacionales y latinoamericanas. *Cuadernos de Educación*, XVII(17). <https://www.anahuac.mx/mexico/sites/default/files/2021-04/9-Relaciones-entre-politicas-de-inclusio-y-tutoria-en-Educacion-Superior.pdf>
- Day, C. & Gurr, D. (2024). *How Successfull Scholls Are More than Effectives. Principals Who Build and Sustain Teacher and Student Wellbeing and Achievement*. Springer.
- Day, C. (2020). *Educadores comprometidos: Qué significa, por qué es importante y cómo se sostiene*. Narcea
- Day, C., Sammons, P., & Gorgen, K. (2020). *Successful school leadership*. Education Development Trust. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED614324.pdf>
- Educarchile (2017, 3 de noviembre). La entrevista educativa. Christopher Day y el liderazgo escolar en contextos vulnerables [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=fnUxS41gbJk&t=510s>

- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.
- Giles, D. y Cuéllar, C. (2016). *Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas*. Salesianos Impresores, S.A.
- Hargreaves, A. y Fullan, M. (2014). *Capital Profesional*. Morata
- Hernández, R., Rovira-Millán y Lilian, V. (2016). Revisión de las propiedades psicométricas y estructurales de la escala de compromiso organizacional, usando el Modelo de Ecuaciones Estructurales. *Revista Puertorriqueña de Psicología*. 2(1), 167-187
- Noddings, N. (2013). *Caring: A relational approach to ethics and moral education* (2nd ed.). University of California Press.
- Real Academia Española. (2024). *Diversidad*.
<https://dle.rae.es/diversidad>
- Starratt, R. J. (2004). *Ethical leadership*. Jossey-Bass.
- Theoharis, G. (2007). Social justice educational leaders and resistance: Toward a theory of social justice leadership. *Educational Administration Quarterly*, 43(2), 221-258.
<https://doi.org/10.1177/0013161X06293717>
- Torres Baque, J., y Pibaque Pionce, M., (2024). Gestión organizacional y el fortalecimiento Institucional. 593 *Digital Publisher CEIT*, 9(2), 183-193.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2287>
- Torres, C., Pesqueira, N. y Murakami, E. (2019). *Liderazgo educativo para la justicia social: casos de directores mexicanos*. Ediciones del Lirio, BECENE

Capítulo 5
¡Vengo a sumar!
Caso CREN Pachuca, Hidalgo: Enriqueta Vargas
Castelán

Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante
Gerardo Paul Arvizu Serapio
Miryam Guadalupe Pesqueira Bustamante
Armida Liliana Patrón Reyes
Adriana Itzel Rodríguez Vélez

Resumen

Las escuelas no son espacios estáticos, cada una se configura a partir de su propia historia. Cuando se piensa en la organización de una institución se imagina un conjunto de actividades administrativas, que si bien son importantes, no son únicas. Quienes llegan a la función directiva de una EN reconocen que existen prácticas que se construyen con el tiempo, que van desde acuerdos no siempre escritos, hasta formas particulares de relacionarse. Llegar a la dirección representa un gran desafío, requiere accionar estrategias para comprender las dinámicas existentes, para crear un plan de acción y lograr un espacio que posibilite el desarrollo integral de los estudiantes. En este contexto llega la maestra Enriqueta Vargas Castelán a la dirección del Centro Regional de Educación Normal (CREN) “Benito Juárez”. Su trayectoria profesional comenzó en la Escuela Normal de las Huastecas, en Huejutla, Hidalgo, donde se formó como Licenciada en Educación Preescolar; después se incorporó a la educación normal, donde se ha desarrollado mayormente. En casi tres

décadas, ha desempeñado cargos académicos y de gestión, desde docente hasta directora. Ha participado en actividades nacionales relacionadas con diseño curricular, evaluación académica y revisión de programas de estudio. A partir del análisis de las entrevistas y el grupo de enfoque realizados, se identifican cuatro líneas de acción que orientan su gestión en el CREN: a) estrategias para el manejo del conflicto y la micropolítica institucional; b) estrategias para la construcción de una cultura institucional bajo un liderazgo ético; c) estrategias de organización institucional y; d) estrategias de fortalecimiento docente. Estas permiten comprender cómo ella busca fortalecer el trabajo institucional y las condiciones para la formación de futuros docentes.

Palabras clave

Liderazgo, colaboración, gestión, inclusión.

Conocer el contexto escolar y a los sujetos que lo integran para dirigir una EN

El caso de la directora Enriqueta muestra un repertorio diverso de estrategias para liderar una Institución Formadora de Docentes, pese a la complejidad y multiplicidad de situaciones que allí prevalecen. Su capacidad de gestión del conflicto se fundamenta en una firme convicción acerca del modo de proceder ante las dificultades. Para ella, resulta esencial conocer a fondo la institución, desde su historia, los sujetos que la integran, así como las condiciones políticas y culturales que interactúan e impactan en su desarrollo. Con el fin de alcanzar ese conocimiento, presta atención tanto a las personas como a los procesos en los que participan. Observa

con detalle el desempeño de docentes, estudiantes y personal administrativo; periódicamente los entrevista, demostrando así el genuino interés que siente por cada uno de ellos.

Cuando llego a esta institución con todas las aristas que había en la escuela, pues sí sentí a la vez un poco de temor e incertidumbre, porque yo sabía que tenía que conformar un equipo de trabajo, que creo que fue uno de los primeros comentarios que hicimos, venir a sumar, a formar un equipo, a que la familia creciera. (ED2)

Esta dedicación y tiempo a las personas, le permite contar con más elementos para tomar decisiones, en el entendido que todos tienen la opción de mejorar conforme a la retroalimentación que se les brinde.

Manejo del conflicto y micropolítica

El análisis de la información de entrevistas y grupo de enfoque ubicó como categoría principal el manejo del conflicto y de la micropolítica escolar. En esta categoría se localizan estrategias que la directora Enriqueta aplica para atender las problemáticas de la comunidad escolar y enfrentar los conflictos que se presentan. Aunque se distinguen tres subcategorías, de manera transversal se identifican habilidades personales como la capacidad de la directora Enriqueta para escuchar y generar confianza, así como su dominio de la normatividad, el contexto político y los programas de formación docente de distintos períodos históricos.

A esto se suma su liderazgo pedagógico, que le ha

permitido acercarse con autoridad a aquellos colegas de vasta trayectoria, quienes suelen recurrir a prácticas previas en las que se sienten seguros debido a su conocimiento de los fundamentos de dichos programas. Este aspecto ha sido clave para legitimar su gestión, ya que más del 80% del profesorado cuenta con 40 años o más de servicio en la docencia. En la Figura 23 se visualizan estas subcategorías de análisis con las respectivas estrategias que implementa la directora.

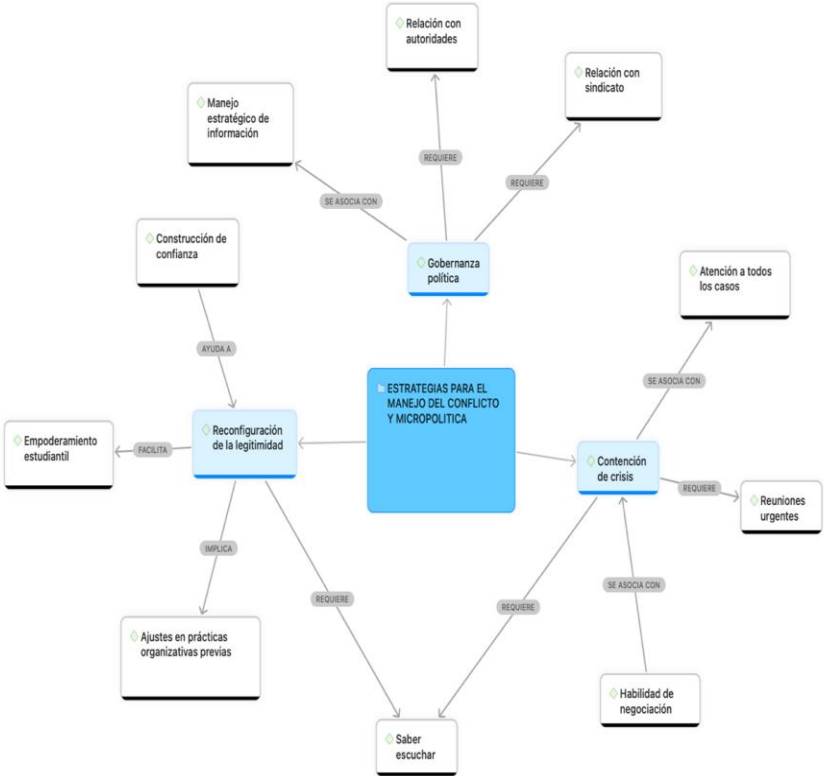


Figura 23. Estrategias para el manejo del conflicto y micropolítica

Saber escuchar y mirar a la comunidad escolar

Una de las habilidades más notables de la directora

Enriqueta es su capacidad para escuchar y observar. Desde su llegada a la EN, dejó claro que para ella eran importantes todas las personas, que todos tenían la posibilidad de ser atendidos; pero que, para ello, era necesario establecer la ruta para lograr acuerdos. En este sentido, fue escuchando a todos los que se acercaron a exponerle situaciones que estaban enfrentando. Su empatía hizo posible que quienes presentaban algún problema se sintieran realmente atendidos y, más allá, contaran con la seguridad que se analizaría lo expuesto y se buscarían soluciones.

Pues yo creo que uno de los valores ha sido la empatía. Ser empática con los demás me ha permitido conocerlos. La humildad creo que ha sido punto clave. Estamos en igualdad de condiciones, todos. En algún momento a algunos compañeros les decía es que yo no puedo ser directora para uno, soy directora para todos. (ED3)

Desde mi perspectiva, la directora se caracteriza por ser una persona accesible. En diferentes momentos se ha mostrado dispuesta a escuchar las inquietudes de los estudiantes, lo cual es importante porque nos hace sentir que nuestras opiniones pueden ser tomadas en cuenta. (GEE)

La directora Enriqueta posee un código ético inquebrantable, que ha sido visible para la comunidad escolar. Los valores de honestidad, respeto a todas las personas y responsabilidad en las funciones que realiza son parte de un liderazgo ético que la sostiene en las circunstancias más difíciles y que, a la vez, le dan esa claridad con la que ha

construido una nueva visión para mejorar la formación de docentes en su estado. Torres, Nava, Rodríguez y Glasserman (2021), después de revisar los resultados de las investigaciones realizadas por la RIGE por más de diez años, concluyeron que los casos de liderazgos exitosos, aun en contextos vulnerables, tenían a directores o directoras con valores claros y que mostraban congruencia entre lo que decían y lo que hacían.

Con estas habilidades, supo reconocer desde su llegada a la EN la presencia de docentes que ejercían un liderazgo negativo. Después de entrevistar tanto a personal docente como administrativo y a varios estudiantes, fue anotando las cuestiones que le exponían y, con base en la información que le presentaban, pudo distinguir las historias que se entretejían con sus respectivos fines.

La comunicación permanente y discreta con autoridades educativas y sindicales ha sido clave para sostenerse a pesar de las situaciones más complicadas como el paro de labores promovido por estudiantes, pero que fue impulsado por liderazgos negativos de docentes que estaban en contra del cambio de dirección. Para resolver este conflicto, entrevistó a los protagonistas, tanto estudiantes como docentes. Con cada uno tomó el tiempo necesario y observó su proceder. Al mismo tiempo, mantenía informadas a las autoridades y al líder sindical.

Recuerdo una situación en la que se presentó un conflicto relacionado con la participación de un estudiante en una actividad que tradicionalmente estaba dirigida a mujeres. Ese momento generó diferentes opiniones dentro de la comunidad

estudiantil. Sí, ese caso generó discusión entre los estudiantes, pero finalmente se buscó una solución mediante el diálogo. Desde mi perspectiva, la intervención de las autoridades ayudó a resolver la situación de manera respetuosa. (GEE)

Con este difícil contexto inició su gestión, en la cual mostró habilidades políticas que le permitieron instaurar un nuevo orden, en el cual prevalece la justicia social, practicada desde la propia dirección escolar; es decir, existe congruencia entre lo que solicita a todos, un trato digno y respetuoso, con lo que ella misma pone en práctica.

Un nuevo orden para mejorar la vida institucional

Otra estrategia que se ubica en el modelo de liderazgo de la directora Enriqueta es el cuidado en el seguimiento de las personas y los procesos que se llevan a cabo en la EN. Todo lo que sucede se registra y se vigila el debido cumplimiento de la normatividad. Si se entrevista a una persona, se registran los acuerdos a los que llegó, para después proceder a revisar su cumplimiento. Si sucede una situación con un estudiante, se anota en formatos establecidos para seguimiento de la trayectoria de los estudiantes. Si se cumplen o no las tutorías, se lleva el registro, de tal manera que se puede exigir con base en expedientes ordenados y completos.

Ciclo de vida docente en las EN

Las EN en México tienen personal docente cuyas edades están ubicadas entre los 20 y los 80 años (MEJOREDU, 2022). En el caso de la EN de Pachuca, el 80% del personal tiene más de 50 años; el resto está entre los 25 y

los 49 años. El personal de mayor edad tiene plaza de tiempo completo y posee gran experiencia; sin embargo, enfrenta desafíos como incorporar el uso de la tecnología en sus clases, el acercamiento con los jóvenes normalistas en cuanto a su forma de aprender y de expresarse, la realización de prácticas innovadoras, el interés por incorporar nuevos planes y programas y una práctica docente activa con el uso de recursos materiales variados.

A lo anterior se agrega el asumir una nueva forma de dirección institucional, más abierta al cambio y propositiva, con visión innovadora y de trabajo en colaboración.

La mayoría de los maestros de aquí, de esta institución, son maestros que tienen más de 60 años de edad. Entonces eso sí se ha vuelto un reto, porque bueno, pues tú sabes, la tecnología es algo que está impactando actualmente. Cuesta mucho trabajo que estos maestros, que tienen ya tanta experiencia en las escuelas normales, vayan adaptando la manera en la que imparten clases y vayan integrando las tecnologías, por ejemplo, a su salón. Es muy complicado que lo hagan, entonces siguen dando clases de manera tradicional y eso representa un reto enorme porque los estudiantes ya no aprenden de la misma manera que aprendíamos nosotros hace 20 años. (EM1)

Esto conlleva uno de los retos más difíciles que enfrenta la directora Enriqueta. Su actitud ha sido de ofrecer un trato digno a todos los docentes y de respetar su trabajo; pero también ha sido clara en cuanto a la necesidad de incorporar a todos en la nueva dinámica de orden y de

participación en los proyectos de la EN.

Otra situación por la cual queremos eso (establecer el código de ética) es porque los compañeros siguen algunos todavía con esa idea de que tienen un horario que lo tienen desde hace como 10 años y que ese es su horario. Otra de las situaciones que es necesario tener claro, es que la escuela tiene que dinamizar y tenemos que romper con esa idea no solamente de la función, sino del espacio. Desde que llegamos, hemos rotado los espacios ya en dos momentos y nos ha costado mucho trabajo. ED1

En esta primera etapa de su gestión, algunos docentes optaron por el camino del retiro, otros continúan con su práctica en segmentos diferenciados, con una parte importante de docentes que tratan de participar, mientras otros se niegan al cambio. La estrategia para enfrentar este reto ha sido la del diálogo, pero rompiendo con privilegios que se habían otorgado con anterioridad y que iban en detrimento de los objetivos de formación de la EN.

En este caso de estudio se aborda el tema de ciclo de vida profesional docente, cuyo conocimiento es fundamental para los directores (Pesqueira, 2010). Cada etapa de vida profesional es diferente y las más críticas son la novatez y la del retiro. Los docentes noveles tienen energía y habilidades en el uso de la tecnología; sin embargo, enfrentan desafíos como la dificultad de poner en práctica lo que han aprendido en la teoría, el manejo funcional del tiempo, los problemas de disciplina o atención a los estudiantes y padres de familia. Los docentes próximos al retiro tienen gran experiencia y

conocimiento; pero su energía ha disminuido y tardan más tiempo en acoplarse a los cambios, por lo que generalmente se resisten al mismo, como lo que se detectó en el caso de la EN que dirige la doctora Enriqueta.

Este conocimiento es relevante para la integración de equipos de trabajo en las EN, para que se puedan cumplir los objetivos de formación de docentes que México necesita. En principio, al igual que la directora Enriqueta, se asume que debe prevalecer el respeto a las personas; siempre y cuando, el conservar a un docente que ya no puede con esta carga, no demerite en el cumplimiento cabal de las funciones que tiene en la EN. Para ello, habría que considerar las opciones para que todos los docentes aspiren a un retiro digno.

En este caso, cabe señalar el gran esfuerzo que la directora Enriqueta realiza en beneficio de todos los docentes, con especial cuidado para quienes están en su última etapa del ciclo de vida profesional docente, por la vulnerabilidad propia de la edad y el cansancio que manifiestan. La pasión por la educación que muestra la directora Enriqueta y su código ético, le permiten asumir estos desafíos tan complicados con la convicción que se puede mejorar la vida institucional. Solamente así se puede entender la dedicación a la dirección de la EN, a pesar de tener que separarse de su familia para cumplir con este objetivo de su vida profesional.

Cultura institucional bajo un liderazgo ético

Liderazgo ético

Desde que llegó al CREN Benito Juárez, la directora Enriqueta ha dado un trato digno y equitativo a todo el

personal: docente y administrativo, como a la comunidad estudiantil. Con ella, se revalorizó al personal administrativo, por ser parte fundamental para que las actividades educativas puedan realizarse sin contratiempos.

[...] hay gente muy valiosa, que tiene mucho conocimiento, que se dedica, que trabaja y tanto en la parte administrativa como en la parte del colegio de profesores, solamente que había algo, un grupo muy elitista, los profesores no se juntaban con los administrativos. Entonces, el primer trabajo que hago, cuando llego, es reconocerles a los administrativos su labor. ED1

De hecho, el año pasado, cuando finalizó el semestre, hizo como una actividad al inicio de semestre para que todos nos integráramos y fueron como tres días de curso en donde estuvimos todo el personal, tanto administrativo como personal docente, haciendo actividades porque siempre como que estaba marcada esa distancia entre los docentes y el personal administrativo. EM4

Es evidente que la dirección procura vincular a todo el personal para que el CREN trabaje en armonía y, a su vez, todos los actores obtengan su mejor provecho.

Apego a la normatividad con base en sus conocimientos y experiencia

Al llegar al CREN, la directora Enriqueta se dio cuenta que los docentes no conocían la normatividad, realizaban sus tareas y proyectos sin seguir ningún lineamiento. No duda de las capacidades de sus maestros, pero advierte la necesidad de

regular esa parte académica. Fue entonces que se dio a la tarea de revisar, junto con los líderes de cada proyecto, los lineamientos que debían seguir, porque nadie estaba trabajando en un proyecto integral de educación. “Cuando revisamos las normas de control escolar para revisar evaluación, para mí fue sorpresa que no conocieran la normatividad y pues estoy hablando con gente que sabe mucho” (ED1). Asimismo, se empezó a trabajar en un código de ética elaborado por los mismos maestros, incluyendo en el mismo, reglas de convivencia.

La directora Enriqueta se rige por la normatividad, pero siempre analizando los casos cuidadosamente. Cuando llegó al CREN, detectó a un segmento de maestros que no estaba de acuerdo con el cambio y optó por escuchar, primeramente a quienes se acercaron a ella, con el fin de mostrar apertura y, al mismo tiempo, hacer un diagnóstico real de la EN. También escuchó a los maestros involucrados con mucha atención para captar las intenciones en su discurso.

Una nueva cultura institucional

Desde el inicio de su gestión, optó por forjar bases para instaurar una nueva cultura institucional, por formar un gran equipo integrado por todo el personal, tanto administrativo, como docente y de mantenimiento, sin dejar de lado a los estudiantes. El centrarse en la norma y establecer una cultura de igualdad y respeto, ha llevado a empoderar a los estudiantes, que antes de su llegada, sufrían de hostigamiento tanto académico como sexual, pero con su apoyo se logró la separación de cinco maestros denunciados.

[...], entonces ahí sí vi a unos alumnos empoderados,

porque ya alguien los había escuchado”. ED1

Fortalecimiento de la identidad

El sentido de pertenencia del CREN es muy característico, ya que por su ubicación, la cual se encuentra entre un preescolar y una escuela primaria, hay docentes que han estudiado y trabajado toda su vida en el mismo sector. Por otra parte, la mayoría de los estudiantes no son originarios de Pachuca y vienen de otros municipios menos favorecidos; sus padres hacen el esfuerzo de costear la estancia de sus hijos, a quienes apenas les alcanza para lo básico; afortunadamente, la mayoría cuenta con becas, ya sea del estado o de la federación. Para estos casos, la directora ha hecho gestión para asegurar que todos los estudiantes tengan apoyo de becas.

En la Figura 24 encontramos la categoría y subcategorías que ayudaron a desarrollar este apartado.

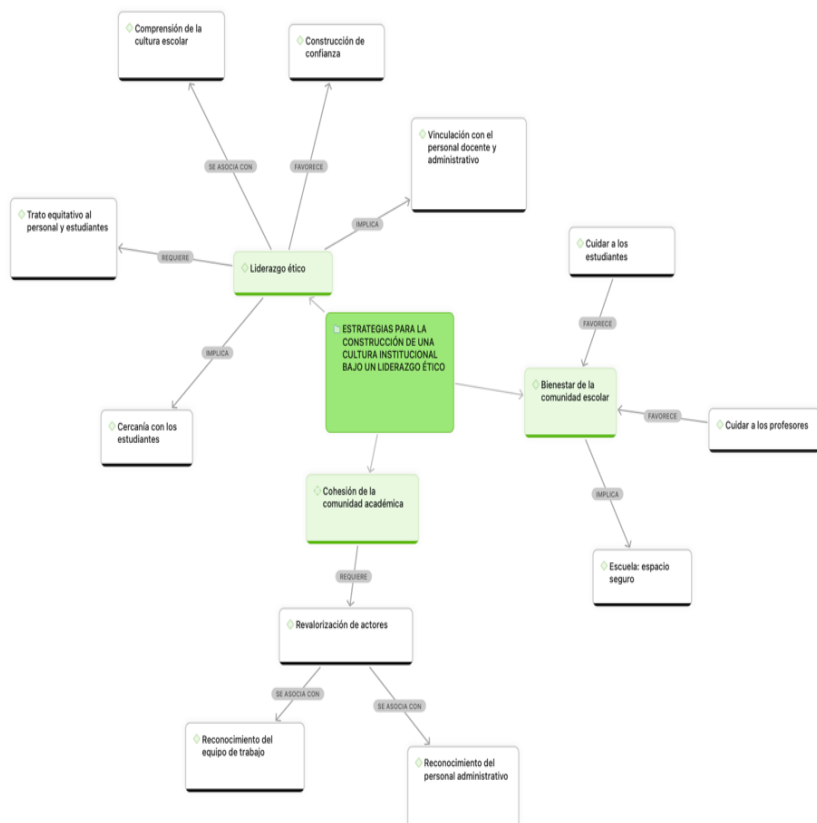


Figura 24. *Estrategias para construir una cultura intitucional con liderazgo ético*

Trato digno a todos los integrantes de la comunidad escolar

La directora ha mostrado apertura en la escucha a las personas que integran todas las áreas de la EN. En cuanto al personal administrativo, los dignificó primeramente vinculándolos al trabajo docente, de tal manera que se involucran y entienden el sentido de las actividades que se planean para la formación docente.

Aprovecha oportunidades para mostrar su agradecimiento y, al igual que con el personal docente, celebra su permanencia en el día del trabajador administrativo; aquí un ejemplo: “[...] hubo gente que hasta lloró de que en 30 años de estar en la normal del CREN, nunca les habían hecho un reconocimiento” (ED1).

En cuanto a los docentes, ha tenido apertura para tratar de balancear al segmento de maestros de edad más avanzada con los más jóvenes, apostando por la preparación continua. Gestiona talleres en contra horario laboral para que todos tengan acceso a nuevos retos y tecnologías. Sin embargo, no todos los maestros se suman a estas oportunidades para mejorar su práctica docente. Un reto grande que tiene la directora Enriqueta es que la mayoría de los académicos tienen más de 60 años de edad y les está costando trabajo tomar la decisión de jubilarse; pero también se resisten a involucrarse y aprender sobre las nuevas tecnologías y herramientas que ya tienen en el aula y no hacen uso de ellas.

Dirección de puertas abiertas

Las personas que se acercan a ella, en especial quienes representan una minoría, son atendidos mostrando apertura, pero también apego a la normatividad. La seguridad de la comunidad escolar es una prioridad para la directora Enriqueta, ya que al estar ubicados en el centro de la capital y, en medio de escuelas de educación básica, se cuenta con patrullas a los costados que permanentemente están cuidando de la comunidad; sin embargo, no cualquiera puede entrar al CREN, se cuenta con un control de acceso para mayor

seguridad.

Estrategia de organización institucional.

Reestructuración para avanzar juntos

La tercera categoría que surge tras el análisis de las entrevistas hace referencia a los tres aspectos que necesitaron un cambio para reordenar una estructura que prevaleció por más de cuatro décadas y, así lograr que la EN funcionara de manera diferente. Entre las estrategias se encuentran la asignación de responsabilidades, la organización administrativa y, por último, la organización del trabajo académico. Por tanto, organizar significó poner orden donde había ambigüedad, clarificar lo que resultaba confuso y construir acuerdos que permitieran avanzar juntos (ver Figura 25).

Establecer las responsabilidades de cada uno

Una de las primeras acciones a realizar por parte de la directora fue prestar atención en cómo estaban distribuidas las funciones y tareas entre el personal, ya que, con el paso del tiempo, algunas formas de trabajo se habían establecido a partir de acuerdos informales o prácticas que, en ciertos casos, no coincidían con los marcos normativos que regulan el funcionamiento de las EN.

Ante esta situación, la estrategia no consistió en señalar a nadie, sino en abrir espacios de reflexión acerca de las funciones que corresponden a cada actor dentro de la institución. Dentro de estos, se compartieron documentos oficiales, para construir poco a poco una visión compartida entre el área académica y administrativa. Así lo explica la

propia directora:

Después, trabajé un taller con ellos en donde vimos la normatividad laboral, me di cuenta que desconocían muchas cosas y leímos las normas, los lineamientos, la Ley Federal de los Trabajadores del Estado, todo lo trabajamos, desde cómo tenían que estar las actas de evaluación. ED1

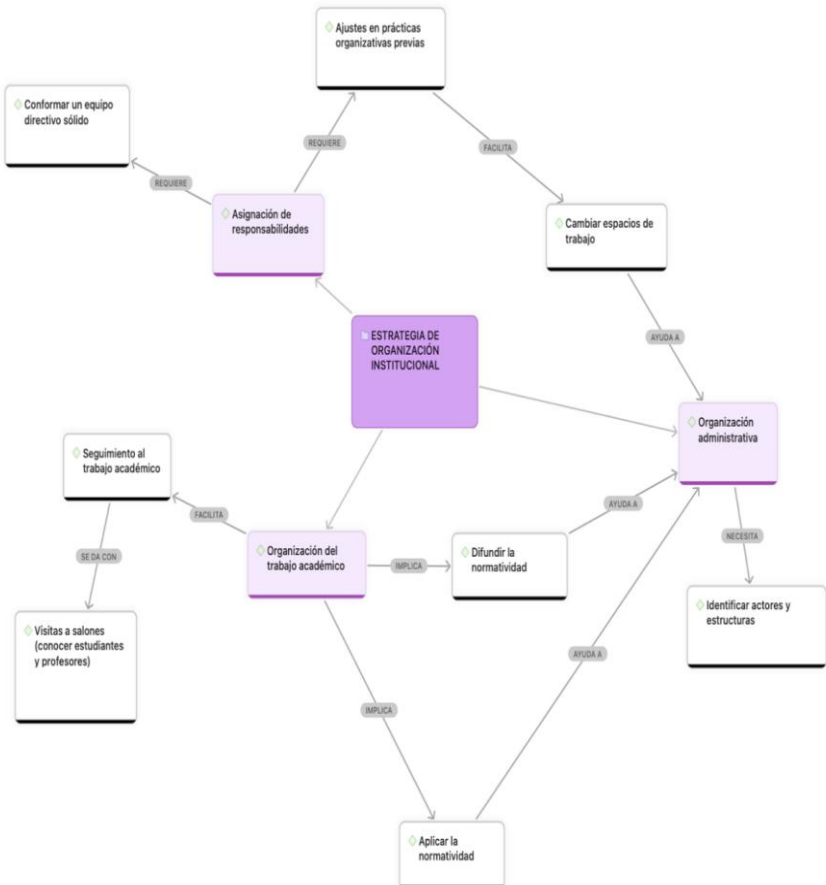


Figura 25. Estrategias de organización institucional

En general, la estrategia tuvo buena aceptación entre

los miembros que conforman la EN; sin embargo, existen ciertas resistencias, sobre todo entre los profesores de mayor edad. Por otro lado, los docentes ven una ventaja al conocer los marcos regulatorios. Una de las docentes menciona:

Trabajar así con la normatividad es un paso muy importante, pero también hay que ser flexibles y escuchar a los alumnos y compañeros que trabajaron 40 años de la misma manera. Todavía los maestros mayores muestran resistencia, pero ahí vamos. (EM2)

De esta manera, revisar las funciones y responsabilidades se convirtió en un primer paso para dar mayor claridad a la vida institucional. Más que buscar corregir prácticas o señalar errores, el proceso implicó generar diálogo y así reconocer lo que ya se hacía bien y, al mismo tiempo, identificar oportunidades para organizar mejor el trabajo colectivo.

Fortalecer la organización administrativa

Otro aspecto que requirió atención fue el funcionamiento administrativo de la EN. La directora compartió que, al llegar, encontró algunas áreas que necesitaban ser regularizadas, en especial las que se relacionan con control escolar, así como el manejo de los recursos.

Para ello, fue necesario revisar el uso de las instalaciones, ya que, al ser una institución formadora, sus áreas de encuentro y trabajo compartido no pueden entenderse como pertenencias individuales, sino como recursos físicos al servicio de toda la comunidad educativa. Por lo tanto, se realizaron ajustes que respondieran a las necesidades operativas del plantel con el objetivo de favorecer

el trabajo colaborativo.

Respecto a control escolar, se identificaron algunos procedimientos que necesitaban ser revisados para garantizar que se desarrollaran conforme a la normativa vigente. Así lo explica una docente: “se regularizaron los procesos de control escolar, titulación y entrega de calificaciones parciales; antes se calificaba hasta el final y no había un proceso formativo ni evaluativo. Los alumnos ni siquiera sabían si estaban reprobados” (EM2).

Un último ámbito que también se fortaleció, fue la rendición de cuentas ante la comunidad escolar. Cuando se generan las condiciones para informar sobre el uso de los recursos, se construye la confianza entre la escuela y las familias de los estudiantes. De este modo se desarrolla una gestión más transparente.

Los papás ven una escuela diferente porque no se hacían reuniones para informar sobre los recursos y nosotros ya las hicimos. La rendición de cuentas con los jóvenes también ya la hicimos en un acto cívico; entonces, se está mostrando otra cara de la escuela. (ED2)

En este sentido, Mintzberg (1991) explica que el buen funcionamiento de una institución depende en gran medida de la forma en que se coordinan las distintas actividades que se realizan en su interior.

Articular el trabajo académico

La tercera estrategia estuvo relacionada con la manera en que se organizaban las actividades académicas. Si bien, se reconoce que hay docentes con mucha experiencia y compromiso, también se observó que cada licenciatura solía

trabajar por su lado y que hacía falta construir una visión más compartida. Aquí un ejemplo de ello:

Empecé a conocer cómo estaban trabajando ellos y lo primero que me topé es que el curso de inducción no tenía un proyecto. Cada licenciatura tenía su propio proyecto y lo primero que les dije fue: a ver compañeros, es una escuela, un proyecto. (ED1)

Para lograrlo, se impulsaron reuniones periódicas entre los docentes de las distintas áreas y se revisaron juntos los planes de estudio y se acordaron estrategias que permitieran dar seguimiento a los aprendizajes de los estudiantes de manera más articulada. Una docente recordó: “fue un proceso de diálogo, de convencer con argumentos, no de imponer. Poco a poco los maestros fueron entendiendo que trabajar juntos nos fortalece a todos” (ED2).

Otro elemento que permitió comprender mejor el funcionamiento académico de la escuela fue el acercamiento directo de la directora al trabajo cotidiano de los docentes y los estudiantes. En una de las entrevistas menciona: “[...] como visitando los salones, me fui, entré a los salones y empecé a identificarlos, ahí supe quiénes eran los de primaria, preescolar, inclusión educativa” (ED1).

En términos organizativos, esta acción puede comprenderse a partir de lo señalado por Mintzberg (1991), quien plantea que los directivos necesitan conocer de cerca las actividades cotidianas de la organización. Al visitar los salones y observar las clases (monitorear), la directora pudo identificar a los docentes y estudiantes para entender cómo se desarrollaba el trabajo académico dentro de la institución.

El Programa de Tutorías es otro aspecto que se ha visto fortalecido durante la gestión de la maestra Enriqueta. Si bien, este programa aparece en 2012 con la reforma a las EN, en el CREN no se había desarrollado como se sugería. Una docente opina lo siguiente.

Pues las tutorías sí estaban en el programa de tutorías, pero yo creo que era un programa muy débil, un programa que no estaba tan fortalecido. Cuando llega la maestra Enriqueta hace un año y medio, el programa de tutorías pues tiene un impacto muy fuerte [...]. Hay diversos tutores aquí en la institución y pues se nos asigna a los alumnos que se identifican con áreas de oportunidad, ya sea en la parte académica o también en la parte socioeconómica o en la parte emocional. O sea, como que sí está muy completo, no nada más se enfoca a la parte académica, se enfoca dependiendo de las necesidades de los estudiantes. Se procura que sean alumnos a los que [...] les damos clase, con los que tenemos esta cercanía [...]. Anteriormente, te daban un alumno y nunca le habías dado clases; era muy complejo porque los horarios no coincidían. Ahorita se nos dan alumnos a los que conocemos, empezamos a hacer este vínculo y yo creo que eso ayuda mucho. (EM2)

Con lo anterior, se puede afirmar que la nueva gestión transformó la manera en que se desarrollaba el Programa de Tutorías. En primer lugar, se reorganizó su estructura y se asignaron responsables con funciones claras. Después, el proceso se sistematizó mediante la incorporación de diagnósticos, formatos de registro, planeaciones y momentos

de evaluación a lo largo del semestre.

[...] les tenemos que mandar la planeación de la tutoría al inicio del semestre, una vez que mandamos la planeación como a mitad de semestre, nos dan otros formatos para que investiguemos cómo van los alumnos en todas las asignaturas y al final del semestre tenemos que hacer toda la evaluación del programa de tutoría y dar los resultados. [...] y ellos valoran si el estudiante tiene que seguir en tutoría o ya no. (EM2)

Como se ha podido identificar, el programa impacta también en la organización del trabajo académico, ya que las tutorías dejaron de ser una actividad ocasional para convertirse en un proceso de acompañamiento para los estudiantes. Con este se atienden no solo ámbitos académicos, sino también situaciones personales, emocionales o socioeconómicas que influyen en la formación de los futuros docentes.

Estrategias de fortalecimiento docente: el nuevo andamiaje entre la toma de decisiones colectivas, la academia y la proyección institucional

La vida académica de una Institución Formadora de Docentes se nutre de la interacción y el acuerdo entre sus pares. Las decisiones colegiadas, lejos de ser meros actos administrativos, representan el núcleo de la construcción de una comunidad académica sólida. En el Centro Regional de Educación Normal (CREN) "Benito Juárez", esta dinámica ha experimentado una transformación significativa con la llegada de una nueva dirección, pasando de un modelo de "libertad",

no sistematizada, a un enfoque de trabajo colaborativo altamente estructurado. Este cambio se manifiesta en dos indicadores principales: el trabajo colegiado y la gestión del currículo y tutorías, como se observa en la Figura 26.

Orientación y organización del proyecto académico: de la autonomía individual a la visión institucional

Tradicionalmente, la docencia en educación normal ha tendido al individualismo. Sin embargo, el nuevo proyecto de dirección en el CREN, ha impulsado un cambio de paradigma hacia un trabajo colegiado más integrador. La maestra Enriqueta, la nueva directora, ha promovido una cultura de colaboración que trasciende las fronteras de las licenciaturas, buscando una visión institucional compartida.

A partir de las voces de dos de sus actores principales: docentes y estudiantes, apoyado con un análisis cualitativo de entrevistas a profundidad y un grupo focal, se exploran tres dimensiones: las decisiones colegiadas, la orientación y organización del proyecto académico, así como la vinculación y el posicionamiento institucional. Ello permite develar las conexiones profundas entre la gestión directiva, las prácticas docentes y la construcción de una identidad y prestigio institucional, revelando los desafíos y aciertos en el camino hacia la excelencia educativa en un contexto de cambio generacional y normativo.

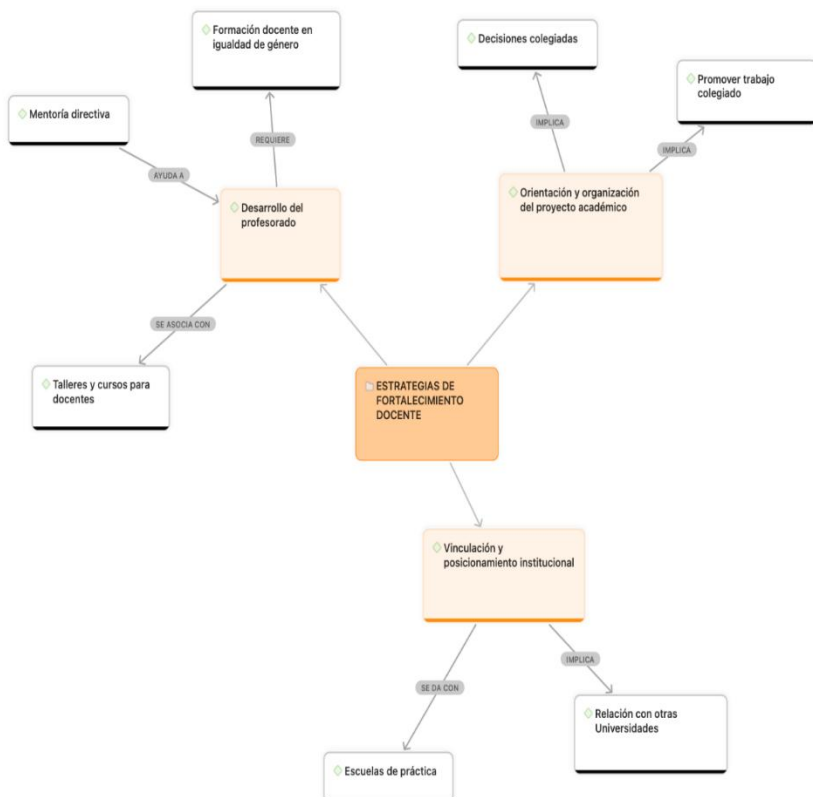


Figura 26. Estrategias de fortalecimiento docente

Decisiones colegiadas: la sistematización como eje del trabajo colaborativo

La subdirectora académica, reflexiona sobre este proceso de transformación, destacando la dificultad de pasar de la autonomía personal a la responsabilidad colectiva.

Como tenemos esta capacidad de tener nuestro propio liderazgo en el aula, de generar nuestra propia lucha, a ver, ahora ponte a trabajar en conjunto. En colaborativo, o sea ni siquiera nosotros sabemos lo que es... Y ahora es, tampoco tienes la libertad porque esto

es una visión institucional, integral. (ED2)

Esta nueva dinámica, aunque necesaria, no ha estado exenta de tensiones. La imposición de una visión institucional choca con décadas de prácticas individualistas. Se reconoce la resistencia, especialmente de los docentes con más años de servicio, acostumbrados a otra forma de operar bajo la gestión anterior. No obstante, el camino emprendido es el del convencimiento a través de la participación.

El trabajo colegiado se ha materializado en la creación de normativas internas de manera democrática. Se expresa de viva voz como se ha ido generando este proceso.

Y entonces, ella [la directora] ha tenido un liderazgo democrático, le vamos a tomar la opinión de todos, generalmente todas las normativas, todos los maestros han participado. Se hizo una normativa de código de ética. Otra normativa de la práctica profesional, participaron todos los maestros. (ED1)

Este enfoque ha permitido que el personal docente se sienta parte de las decisiones, aunque la línea entre la democracia y la necesidad de una dirección clara, a veces genere confusión. Sin embargo, como apunta la subdirectora, existe un momento en que la autoridad debe retomar el control para reorientar el rumbo, evidenciando un liderazgo que sabe cuándo ser horizontal y cuándo directivo.

A pesar de los avances, el desafío de lograr acuerdos eficientes persiste. Un docente de la licenciatura en preescolar señala una de las principales dificultades en las academias: la falta de sistematización en las discusiones, lo que impide alcanzar acuerdos concretos. Esta observación revela una

conexión crucial: el éxito del trabajo colegiado no solo depende de la voluntad de colaborar, sino de la capacidad de organizar el diálogo de manera eficaz para convertirlo en acciones concretas y oportunas. La ausencia de esta sistematización lleva a la pérdida de tiempo y a la postergación de proyectos, como ocurrió inicialmente con los Proyectos Integrales de Aprendizaje (PIA). La nueva dirección, con la Mtra. Enriqueta consciente de esto, ha impulsado una cultura de "documentar todo", buscando que el trabajo colegiado quede asentado y tenga un seguimiento puntual.

Gestión del currículo y tutorías: la sistematización del acompañamiento

La implementación del currículo y los programas de acompañamiento tutorial son quizás los ámbitos donde la nueva gestión ha dejado una huella más profunda. La llegada de la directora Enriqueta significó un "antes y un después" en la forma de concebir y ejecutar estos procesos, pasando de un esquema laxo a uno rigurosamente sistematizado.

La sistematización, en este contexto, no es percibida como una carga burocrática, sino como una herramienta que garantiza un acompañamiento genuino y efectivo. La existencia de formatos, manuales y plazos de entrega, obliga al tutor a mantener un contacto continuo con el estudiante, beneficiando directamente al alumno.

Esta cultura de la sistematización también se ha extendido a la gestión curricular con la implementación de los Proyectos Integrales de Aprendizaje (PIA). La subdirección académica explica el largo proceso de "sensibilización" que

tomó casi un año para lograr que, los docentes, tradicionalmente cerrados a la colaboración interdisciplinaria, aceptaran trabajar en estos proyectos integradores. El resultado ha sido positivo, ya que, por primera vez, los maestros se ponen de acuerdo por Academia y se genera una evaluación más integral del desempeño estudiantil.

En la coordinación de difusión cultural, se valora esta nueva organización, destacando cómo la carga académica y administrativa está ahora "muy bien delimitada". A diferencia del pasado, donde "te tenías que partir en 1000", ahora los horarios especifican claramente los tiempos para la docencia, la tutoría y las academias, lo que permite una mejor distribución del trabajo. Esta claridad es, en sí misma, una estrategia de fortalecimiento, ya que reduce la ambigüedad y, permite al docente, enfocar sus esfuerzos de manera más eficiente.

Sin embargo, la propia maestra subdirectora, quien impulsa estos cambios, es consciente de que aún falta camino por recorrer. El reto ahora es "trabajar la evaluación formativa con nuestros maestros, el que se hagan más responsables de un proceso verdaderamente de apoyo". La meta es pasar del simple cumplimiento de los formatos a una interiorización de la cultura de la evidencia y la mejora continua, donde las decisiones se tomen basadas en diagnósticos reales y no en meras opiniones. La evidencia, en este nuevo paradigma, se convierte en la piedra angular de la gestión curricular.

Orientación y organización del proyecto académico

La visión a largo plazo y la capacidad de organizar los

esfuerzos colectivos hacia metas comunes son distintivos de una institución que busca fortalecerse. En el CREN de Pachuca, Hidalgo, la nueva dirección ha logrado articular un proyecto académico que no solo atiende las necesidades inmediatas, sino que proyecta a la escuela hacia el futuro. Esta dimensión se analiza a través de la visión y liderazgo de la directora y, las estrategias de formación y actualización, que se derivan de ella.

Visión y liderazgo de la directora: claridad y humanismo en el timón

La llegada de la maestra Enriqueta a la dirección, tras 45 años de una misma gestión, representó un "parteaguas" para la institución. Su liderazgo se caracteriza por una combinación de claridad en los objetivos, experiencia previa y un profundo sentido humano. Los testimonios coinciden en que su principal contribución ha sido establecer una hoja de ruta clara y sistemática para la escuela. Se le describe con admiración, destacando su capacidad para guiar en momentos complejos.

La maestra es muy emprendedora, muy trabajadora, muy preocupada de las cosas, muy buena líder [...] Compromiso, es el liderazgo realmente con ejemplo, apegado a normatividad, muy humana... Yo fui lo único que he quedado y le he dicho... la admiro mucho como persona humana y como líder. (ED2)

Esta combinación de apego a la norma y humanidad es clave para entender su aceptación, a pesar de los cambios bruscos que implementó al inicio. También se profundiza en

las cualidades de su liderazgo, señalando su visión estratégica y su capacidad de escucha.

Es muy organizada, tiene una visión muy clara hacia dónde quiere llevar la escuela normal, como que analiza los procesos y traza estas rutas de trabajo... tiene esta capacidad de escuchar a los demás y de ser imparcial, yo creo que eso es también algo muy positivo. (ED1)

Se complementa esta visión al señalar que uno de los primeros cambios que introdujo la directora fue la transparencia y la comunicación abierta, algo que el personal valora enormemente. "Todo lo que ingresa o egresa de recursos o todo lo que se haga siempre nos mantiene informados, es una de las cosas que ella siempre se ha preocupado" (EM3). Esta transparencia, sumada a su preocupación por la seguridad y el equipamiento de la escuela, genera un clima de confianza, que es la base para cualquier proyecto académico.

El liderazgo de la maestra Enriqueta no solo es administrativo, sino también simbólico. Ella ha encarnado la lucha por generar "ambientes democráticos, libres de violencia, inclusivos", una bandera que es su "distintivo". Este enfoque, que resonó fuertemente en un movimiento estudiantil previo a su llegada, ha legitimado su gestión y ha alineado el proyecto académico con las demandas sociales contemporáneas de respeto e inclusión.

Estrategias de formación y actualización: del Perfil PRODEP a la capacitación colectiva

La visión de la directora se materializa en estrategias

concretas de formación y actualización docente para todos. Esta estrategia de "acompañamiento a través del área de investigación" desmitificó el proceso y motivó a los docentes a seguir una hoja de ruta clara. La escuela no solo incentiva, sino que “enseña” cómo lograrlo, democratizando el acceso a este reconocimiento. La directora actual ha continuado y fortalecido esta línea, asegurando que el apoyo a los Cuerpos Académicos esté mejor distribuido y que la investigación no sea patrimonio de unos pocos.

Paralelamente, la oferta de talleres y cursos es constante. La maestra Enriqueta "realiza la gestión para que se den nuestros talleres" (EM4) buscando mantener al personal actualizado, sobre todo frente a los retos de la Nueva Escuela Mexicana (NEM). Sin embargo, un desafío recurrente es la falta de alineación entre la formación que se imparte en la normal y lo que los estudiantes observan en sus prácticas en educación básica.

Las estrategias de actualización, por lo tanto, deben trascender los contenidos pedagógicos generales y adentrarse en el conocimiento profundo de los materiales y métodos que se utilizan en las aulas de primaria y preescolar. Solo así se podrá garantizar que la orientación del proyecto académico de la normal esté verdaderamente sincronizada con la realidad educativa para la que forma a sus estudiantes.

Vinculación y posicionamiento institucional

Una escuela normal que se fortalece no puede permanecer aislada. Su proyección hacia el exterior, tanto hacia las escuelas de práctica como hacia otras Instituciones

de Educación Superior, es un indicador de su vitalidad y pertinencia. En el CREN, la vinculación es un área de contrastes: profundamente arraigada y fuerte con la educación básica, pero aún en desarrollo con el ámbito universitario.

Relación con otras Instituciones de Educación Superior: fortalezas y logros

La vinculación con otras Instituciones de Educación Superior es un aspecto que la nueva dirección busca potenciar. Existe una conciencia clara de que el intercambio académico y la movilidad son esenciales para enriquecer la formación de docentes y estudiantes, así como para posicionar al CREN en el escenario nacional e internacional. El impulso que la directora está dando a la movilidad estudiantil y docente, con ejemplos concretos como estancias en Estados Unidos y Cuba. "Es algo que, igual, la directora quiere implementar más [...] la maestra quiere impulsar mucho eso en lo que se trata de movilidad [...] y es un programa que sí está al pendiente" (EM3).

Además, la relación con las otras escuelas normales del estado de Hidalgo es excepcionalmente fuerte. "Las cinco EN estamos así, de hecho, decimos somos las escuelas normales hermanas. [...] Siempre, siempre cuando nos referimos a las escuelas normales de aquí del estado, siempre decimos la escuela normal hermana y nuestra cercanía pues es muy estrecha" (EM4).

Esta red de "normalismo hidalguense" se manifiesta en intercambios deportivos, culturales y académicos, e incluso en la creación conjunta de posgrados, como una especialidad en

inteligencia artificial en la que participan las cinco escuelas. Este es un ejemplo de cómo la vinculación entre pares puede suplir, en cierta medida, las carencias de una relación más amplia con el sistema universitario. Es una fortaleza endógena que el CREN ha sabido cultivar.

Escuelas de práctica: vínculo con la realidad educativa

La vinculación con las escuelas de educación básica es la fortaleza fundacional del CREN. Es el corazón de su modelo formativo. La inmersión temprana y continua de los estudiantes en contextos reales es lo que distingue a la formación normalista de otras opciones educativas.

Este vínculo se traduce en una comunicación constante con supervisores, directores y jefas de sector, lo que permite una "evaluación de desempeño de afuera" que, como señala la maestra subdirectora, es invaluable. Las tutoras de las escuelas de práctica y los supervisores, retroalimentan constantemente sobre el desempeño de los normalistas, proporcionando una visión externa y realista de su formación.

Los estudiantes del grupo focal también reconocen el valor de este acercamiento, aunque desearían que fuera aún más profundo. Sugieren, por ejemplo, "encuentros con maestros en servicio que compartan sus experiencias" (GEE), lo que indica una demanda de un puente más sólido entre la teoría aprendida en la normal y la experiencia viva de las aulas. Esta necesidad de conexión se extiende también a la propia convivencia dentro de la EN, donde los estudiantes de diferentes licenciaturas piden más espacios de interacción, reflejando un deseo de construir una comunidad académica

más integrada que, a su vez, prepare mejor para la realidad interdisciplinaria de las escuelas.

El análisis de las estrategias de fortalecimiento docente en el CREN "Benito Juárez" revela una institución en profunda transformación. Bajo el liderazgo de la maestra Enriqueta, la escuela ha emprendido un camino de sistematización de sus procesos, buscando dejar atrás vicios acumulados durante cuatro décadas. Las decisiones colegiadas han pasado de ser informales a estar altamente documentadas, lo que ha fortalecido programas clave como el de tutorías y ha impulsado una cultura de la evidencia y la planeación.

Este nuevo rumbo se sustenta en un liderazgo directivo claro, humano y con visión de futuro, que ha sabido combinar la exigencia normativa con la creación de ambientes inclusivos y democráticos. En este sentido, el éxito futuro del CREN dependerá de su capacidad de continuar el trabajo colegiado, un proyecto académico coherente y una vinculación estratégica en un solo movimiento que consolide su prestigio y responda a los retos de la educación del siglo XXI. Las voces de sus docentes y estudiantes, llenas de orgullo, pero también de una autocrítica constructiva, son el mejor termómetro de una institución que, lejos de dormirse en sus laureles, navega con decisión hacia nuevas y mejores prácticas de fortalecimiento docente.

Conclusiones

El caso de la directora Enriqueta nos muestra que, dirigir una EN exige comprender a la institución desde adentro y que no solo se trata de organizar tareas, sino de

conocer a las personas, su historia y la forma en que trabajan. A partir de ahí, el cambio se construye poco a poco, con diálogo y escucha.

Uno de los avances más claros fue poner orden en la vida institucional. Para ello, se aclararon responsabilidades, se organizaron de manera diferente los procesos y se dio mayor sentido al trabajo académico. Acciones como el fortalecimiento del Programa de Tutorías muestran cómo una mejor organización puede impactar directamente en los estudiantes.

Su liderazgo se sostiene en valores como el trato digno, la apertura y el apego a la norma, los cuales ayudan a generar confianza en un contexto donde hay resistencias. Ella, en lugar de imponer, busca convencer y construir acuerdos. Por otro lado, destaca su forma de manejar los conflictos, ya que escucha, analiza y actúa con cuidado, lo que le permite tomar decisiones y, al mismo tiempo, ganar legitimidad frente a la comunidad.

En conjunto, su gestión muestra que transformar una escuela es posible. Ahora, el CREN avanza hacia una forma de trabajo más organizada, más colaborativa y más centrada en la formación de futuros docentes.

Referencias

- MEJOREDU (2022). *La formación de profesionales de la educación en México. Cifras del ciclo escolar 2019-2020*.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Pesqueira, N. (2010). Los ciclos de vida profesional del

maestro como base para la organización escolar. Flores, M. y Torres, M. *La Escuela como Organización del Conocimiento*.. Editorial Trillas.

Torres, C., Nava, S., Rodríguez, C. y Glasserman, L. (2021). What we know about successful schools in Mexico. *Journal of Educational Administration*, 60(1).

Capítulo 6

¿Gestión directiva y acompañamiento docente en la Escuela Normal

Caso Chiapas: María Susana Montero López

Ana Gloria Jiménez Williams

Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

Alicia Lorena Rodríguez Márquez

Jesús Mónica Santiago Ramírez

Resumen

El presente capítulo ilustra la gestión realizada por la directora María Susana Montero López en la Escuela Normal de Educación Física de Tapachula, Chiapas a partir de 2024. Se inicia con sus antecedentes de trabajo en la Escuela Normal (EN), su propio proceso de formación, así como las relaciones laborales, académicas, procesos y retos que ha enfrentado en su ascenso a la dirección de la EN. Para la documentación del caso se consultó a personal directivo, docente y alumnos de la EN a través del equipo de la Red de Investigación en Gestión Educativa (RIGE). Este caso forma parte de la investigación que realiza la RIGE con el propósito de analizar la gestión directiva en EN y, posteriormente, generar formación continua para figuras directivas. Se encontró evidencia que permite describir algunas características de la gestión de la directora Susana, quien muestra poseer un liderazgo de equipo (Day, Gron y Salas, 2004), que desarrolla a través de su propio Capital Social a favor de la formación de sus equipos docentes y administrativos en la EN. En su gestión, hace énfasis en la identidad de la comunidad educativa y lo asocia al bienestar

para el aprovechamiento y mejora de los recursos materiales, los cuales son escasos y representan retos a vencer para la correcta operación de la institución. Se describen, asimismo, las estrategias utilizadas para mejorar las prácticas de aula y el acompañamiento docente, ya que en el imaginario social es posible creer que la educación física es solo practicar un deporte. En ese sentido, la gestión de la directora Susana ha tenido un impacto profundo al enfocar la formación docente con las bases teóricas y prácticas necesarias para los profesionales de la educación física.

Palabras clave

Capital social, diálogo asertivo, identidad escolar, gestión directiva, acompañamiento.

Antecedentes del caso de estudio

El caso que a continuación se presenta, destaca la experiencia de la directora Susana, quien inicia en la docencia de EN a partir del 2014. En esa época, los movimientos estudiantiles afectaban los procesos de formación y administrativos de la EN. Como docente, se enfocó en aspectos sociales que brindaran seguridad a los estudiantes, para recuperar la confianza, brindar un buen trato, reconocimiento y organización institucional.

En su ingreso en el área de psicopedagogía, tuvo la oportunidad de colaborar con personal directivo y docentes académicos que tenían varios años en la función, aspectos que facilitaron su inserción como docente en la EN; sin embargo, en esa época se presentaron movimientos internos por cambios de funcionarios que dirigían en ese entonces las EN,

con diferentes visiones.

El 2015, a través de su participación en una convocatoria, obtuvo nombramiento como directora. En ese momento, coincidió que fuera seleccionada con un grupo de directivos destacados de EN para acudir a un proceso de capacitación de directivos que se llevó a cabo en Francia como parte del convenio binacional Francia-México, en donde fue a capacitarse en temas académicos, administrativos y a compartir buenas prácticas. A su regreso, por ajustes de la Dirección de Normales, nombran a otro director, quien en reconocimiento a la experiencia y la visión administrativa de la directora Susana, la invita a participar como subdirectora académica durante el periodo de 2018 a 2023.

Motivada por el personal de la institución, con más experiencia y conocimiento de la comunidad escolar, Susana participa de nuevo en convocatoria para obtener la dirección de la EN y, a partir del 2024, logra iniciar como directora, con un panorama distinto, de colaboración, integración, comunicación asertiva y formación continua. Desde entonces, ha dirigido la EN integrando en su equipo a docentes con especialidad en educación física, preparación profesional y compromiso con la institución, aspectos que le han fortalecido en el ejercicio de su función y han generado posibilidades para su fortalecimiento como directora. A continuación, se presenta el análisis de la gestión directiva que lleva a cabo la directora Susana.

Capital social a favor de la formación docente

La dirección de una institución educativa precisa

conocimiento y experiencia. Los años en los que se ha desempeñado la directora Susana como formadora de docentes en la EN y en otros entornos educativos de educación básica y de educación superior, así como su dedicación al estudio, han sido clave para cumplir con la responsabilidad de la dirección y para la solución de conflictos en la EN. A esto se agregan características personales que la directora muestra, como son el respeto, la empatía, la prudencia, la resiliencia, así como la fuerte convicción de saber que su función principal es servir a los demás.

Yo siempre, voy a hablar en primera persona, yo siempre me he considerado una persona muy servicial, anteriormente había, yo voy a llamar como que grupos, yo creo que en todos lados hay grupos, yo nunca me he identificado con ninguno, ni con otro, siempre yo sé que mi trabajo es servir y, como lo dije una vez, mi trabajo es por vocación. (ED3)

Desde el inicio en esta función, la directora Susana enfrentó conflictos de diversa índole. Uno de ellos en relación con su primer nombramiento, que coincidió con una capacitación para directores en Francia, a la cual fue seleccionada en un proceso desarrollado por la Coordinación Nacional de Becas (CNBES) y la DGESPE (actualmente DGESuM), la cual duró dos semanas. A su regreso, se dio un cambio en la dirección derivado de decisiones políticas. Esta experiencia la ayudó a entender que el puesto de dirección depende de circunstancias que, por lo general, no se asocian a la persona. En una segunda ocasión que se le designa directora, su nombramiento se hizo efectivo y prosigue hasta

la fecha. Desde entonces, ha fincado una forma de relacionarse con las personas, las instituciones y las autoridades educativas que evidencia su capacidad para forjar un capital social que favorece a la comunidad escolar.

Este capital se logra con base en una gestión con compromiso social, capacidad para crear redes de colaboración y con una imagen personal que proyecta su honestidad, firmeza y voluntad para mejorar. Para Hargreaves y Fullan (2014), el capital social “incrementa el conocimiento, da acceso al capital humano de otras personas. Expande la red de influencias y oportunidades” (p. 119). En la Figura 27 se muestran las redes y la vinculación como base del capital social que ha fomentado la directora Susana durante su gestión directiva.

Todo su empeño lo realiza con base en una visión clara de lo que debe ser la formación de docentes de educación física. Esta atención en los estudiantes normalistas como prioridad, coincide con los hallazgos que presentan Day y Gurr (2024) en cuanto a que los directores escolares exitosos tienen propósitos educativos humanistas, centrados en las personas. Para ello, la directora Susana ha fortalecido al equipo de docentes con la convicción de que todo su esfuerzo se encamine hacia el compromiso social que tienen ellos mismos como formadores y su contribución para que los normalistas asuman esta tarea desde sus primeras prácticas en las escuelas de educación básica.

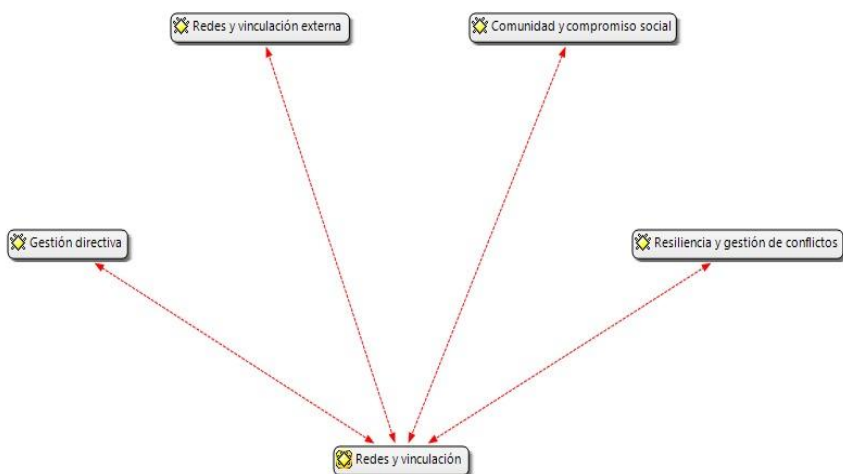


Figura 27. *Redes y vinculación*

Una de las estrategias que emprendió para dar certidumbre a los docentes en cuanto a sus posibilidades de crecimiento, fue transparentar su situación a través de un escalafón en el que se toma en cuenta la preparación profesional y la experiencia.

Hasta ellos mismos decían, no, pues sí le toca, le toca a tal y ya todo se fue acomodando. Coincidieron con los números que traía cuando ingresaron los interinos, los activos, por cualquier otro proceso que viniera me preguntan así de la nada, pero pues ya tengo ahí los números, en qué años y que todo tiene su estadística, hice una relación de cuando ingresaron los interinos, administrativos, tengo la estadística, el croquis de la escuela y comisiones. (ED1)

Esta forma de dirigir y apoyar al equipo y de abrir oportunidades conforme a un proceso claro y transparente, ha generado confianza y convicción en los docentes.

Creo que la visión, el enfoque que se tiene hacia el amor

a la carrera, hacia establecer qué realmente significa la carrera, no ser nada más medir y dar clase como tal, siento que es la visión, no le veo de otra, la Directora ha venido a revolucionar algunas cuestiones, o malas prácticas que se hacían, vino a poner orden, dirección. (EM1)

Ahora, ¿qué caracteriza el éxito? y creo que de eso han hablado muchos maestros que a veces nos visitan, que cómo nuestra escuela se atreve a hacer eventos, que escuelas donde tienen una estructura de material o recurso humano con tiempos completos o tiempos medios no lo hacen. Es precisamente porque, como le decía anteriormente, somos pocos, pero hacemos lo que muchos no hacen: prepararnos, buscar la manera de cómo solventar. Nuestra escuela actualmente, con nuestra estructura, ha gestionado recursos, ha buscado la forma o la manera de cómo sacar los eventos. Entonces, yo creo que el éxito se debe, más que nada, a la unión que hacemos todos como académicos. (EM3)

Para cumplir con esta visión y misión, ha desarrollado una gestión directiva que se basa en la comunicación y el trabajo en equipo. Tanto los docentes entrevistados como los estudiantes en el grupo de enfoque manifestaron la capacidad que muestra la directora Susana para enfrentar conflictos a través del diálogo y de la escucha a las personas que están implicadas.

Se involucra demasiado con todas las personas, tanto los administrativos con los que ella cuenta, porque sin los administrativos no podría lograr sola el congreso.

Entonces tienen un trabajo en equipo muy bueno, la verdad, porque sí se involucra demasiado en las cosas. (GEE)

Estas acciones ella las realiza hasta que las partes quedan conformes, como sucedió en el caso de una estudiante que acusó a un compañero por su conducta y, al abrirse la problemática al grupo, fue aumentando la crisis hasta que intervino la directora directamente. Escuchó con atención a cada uno y los confrontó con lo sucedido, sus propias acciones y responsabilidades como parte de un grupo. Este proceso tomó tiempo, pero resultó efectivo para solucionar el problema y encaminar al grupo hacia una mejor comunicación.

En mi salón surgió una situación entre compañeros y pues la directora y docentes siempre estuvieron como que presentes para ayudarnos a resolver la situación. Sí escaló un poco más esa situación, bastante más, pero pues ella siempre mediaba la situación, más que nada la directora Susana, hasta que nos dieron una resolución y pues ya quedó como por la paz esa situación. (GEE)

Esta forma de comunicarse con los demás ha sido ejemplo para los docentes y para los estudiantes, quienes expresan sentirse seguros y con la confianza para exponer sus problemas.

Considero que ella como directora nos pone el ejemplo. Si usted, bueno los que vienen en la mañana, vienen en la mañana, miren a la doctora ahí, los que venimos en la tarde están ahí, entonces yo creo que influye mucho con el compromiso que ella demuestra a la escuela y que nosotros como maestros que a veces nomás venimos

por una hora o por dos horas, yo creo que esa es la mayor influencia. (ED3)

Para mantener su vigencia como docente formadora de docentes y, en comunicación permanente con los estudiantes, la directora Susana solicitó desde el inicio en la dirección que se le permitiera continuar por lo menos con cuatro horas como docente.

Pero cuando me nombran en la dirección, me dicen, no puedes dar clases, solo sus 20 horas que tiene en el área psicopedagógica, pues otras 20 horas ya son 40; entonces yo dije, no es que solo quiero 16 y cuatro quiero estar con ellos. Entonces me dijeron bueno, por petición, pero no va a recibir un bono que se le da como director y, pues no me importa, no. Entonces me quitaron eso y ya me pusieron 36 horas y las otras cuatro frente a grupo, pero prefiero eso, o sea, estar en contacto con ellos. (ED2)

En el grupo de enfoque de estudiantes se ubicó a una estudiante que enfrentó situaciones difíciles en su grupo. En la entrevista a la directora Susana surgió el caso y una de las soluciones para mejorar la inclusión de esta estudiante fue apoyarla para que colaborara en actividades vespertinas que realiza la EN en coordinación con otras instituciones. Gracias a esta estrategia, ha sido posible mejorar la participación de esta estudiante en su grupo, quien asume la responsabilidad de mejorar, en respuesta a la confianza que se le ha conferido. Esta forma de atención personalizada resalta como una acción estratégica que implementa la directora Susana.

Principalmente estar en el acercamiento con el

estudiante, ¿no? el ser docente y vivir la realidad de lo que se comparte en el aula, de vivir la realidad de lo que también hacemos como padres de familia ¿no?, lo que nos toca vivir y hacer. (ED2)

La directora Susana ha incrementado el capital social de la EN, convencida de la importancia de contar con apoyo de otras instituciones y con la capacidad para comprometerlas con la formación de los estudiantes normalistas. Como estrategia, cuando recibe solicitudes de apoyo con las instalaciones de la EN, aprovecha la oportunidad para que asuman el compromiso de ayudar en la noble tarea de formar maestros de educación física y que los normalistas tengan oportunidades para la realización de sus prácticas profesionales. En este sentido, tienen la doble fortaleza: formación y sentido de servicio hacia la comunidad a través de acciones para atender sus principales problemáticas.

Pues hemos tenido, tal vez por las instalaciones que tenemos y demás, pues han venido muchas dependencias, muchísimas de gobierno y privadas, y aunque sea un sector privado, se han acercado por el préstamo de instalaciones y demás, entonces sabes que es un servicio a la comunidad, este préstamo de ello, pero también, por ejemplo, el que los chicos vayan y promuevan activación física, que promuevan esa cuestión de la salud que ahorita por ejemplo que tuvimos a tantos migrantes. La COMAR nos pidió el apoyo para la atención a estos niños migrantes, entonces hicimos un evento donde se dio el apoyo y el acompañamiento a estos niños, sabiendo que están en

constante movilidad, entonces los alumnos iban y hacían un servicio social también con ellos, entonces, no vernos solo como esta parte de voy a ir por mi número de horas y mi práctica, sino un servicio a la comunidad, entonces hemos tenido ese lado humano, de escuchar también las necesidades del otro y decir, bueno, esto sí podemos, esto no podemos y también sin poner en riesgo a nuestros estudiantes. (ED1)

Esta forma de relacionarse con instituciones y con personas de la comunidad ha logrado convenios a través de los cuales se facilitan los campos y canchas de la institución a cambio de su mantenimiento. Es así como se favorecen actividades deportivas en niños y jóvenes de la comunidad y, al mismo tiempo, se solventa el gasto que representa dar servicio a estos espacios escolares, especialmente cuando el presupuesto no es suficiente para concretar estas acciones, debido al alto costo que representa su funcionamiento y limpieza.

Finalmente, como parte del capital social de la EN y, convencida de la importancia de la familia en la formación, la directora Susana involucra a los padres de familia en dicho proceso que están viviendo sus hijos en la EN.

No había tenido reunión con los padres de familia porque la Secretaría nos había dicho que no. El segundo semestre estaba de lo peor, desatados, antes de tener las clases, les dije que en tercer semestre nadie puede ingresar si no acuden sus padres. Al inicio de clases tenía el auditorio lleno, todos los padres solicitando que se haga más seguido, fue un impacto positivo, los padres

participaron y aportaron, la reunión impactó en la disciplina en el aula. (ED1)

Esta estrategia de involucrar a los padres de familia se suma al resto de las estrategias que muestran conocimiento, experiencia y habilidades de la directora Susana para incrementar el capital social de la EN, con lo cual la institución se presenta como una escuela digna, segura y confiable, de la cual la sociedad de Tapachula se siente orgullosa.

Identidad y bienestar

Esta categoría integra elementos de la figura directiva en su ejercicio profesional, la valoración del bienestar integral del docente, su sentido de pertenencia, motivación, vocación, valores éticos, justicia social, satisfacción emocional, profesionalización y equilibrio personal. Aspectos que Day (2011) visibiliza como un ejercicio dinámico que puede ser construido entre lo personal y lo profesional, que está profundamente ligado al bienestar emocional. Plantea que cuando la identidad es sólida, el docente muestra mayor compromiso, resiliencia y calidad pedagógica.

Ella considera cómo los docentes se ven a sí mismos, cómo viven la profesión y cómo esto afecta su estabilidad emocional y desempeño. En ese escenario, los docentes normalistas se describen como profesionales comprometidos y comparten con agrado su experiencia, reconocen que estar en la práctica docente les permite visibilizar el contexto al que se enfrentan los estudiantes y aportar más actividades significativas para que los jóvenes se formen.

Un aspecto para destacar es que la directora Susana

mantiene vigente su ejercicio como docente al continuar impartiendo clases por las tardes, de manera adicional, “por las tardes colaboro en el área de pedagogía, que es mi área” (ED1). Esto le permite estar cercana, escuchar y atender las necesidades de los estudiantes.

En la categoría de identidad y bienestar se encontraron distintas subcategorías que contribuyen a generalizar un buen trato en la institución, ver Figura 28.

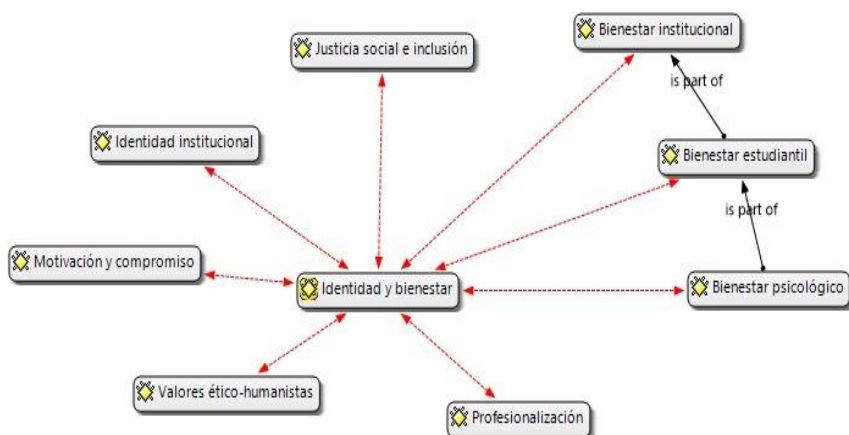


Figura 28. *Identidad y bienestar*

Primeramente, se encontró la profesionalización. El personal adscrito se encuentra en permanente formación continua, cuentan con maestría y estudios de posgrado, algunos son egresados de la propia institución y presentan compromiso e identidad con los proyectos que se promueven al interior del plantel. Los docentes se involucran de manera constante en las capacitaciones que la institución oferta, destacándose dos jornadas de formación dirigida a los estudiantes, las cuales equilibran los contenidos de sus clases matutinas con actividades prácticas durante el turno

vespertino.

Desde que inició como directora, integró a su equipo de trabajo, visibilizando sus fortalezas y compartiendo con visión el reconocimiento a su personal, el aprecio que le tienen a la EN, su preparación profesional y la experiencia en el ejercicio de su función como docente de Educación Física.

En mi ingreso como directora, regresan docentes, se integraron, se sumaron y la armonía fue distinta...no buscaba a los amigos, sino que tuviesen la formación, los conocimientos, trayectoria... son maestros de Educación Física, con maestría y traen toda la chispa y son parte de mi comité. (ED1)

Entre los valores ético-humanistas se destacan la integración de valores, empatía y ética profesional, generando identidad y bienestar en los estudiantes y personal académico que colabora con la institución, “los valores y principios morales son la base del trabajo” (ED1). El personal docente expresa que existe armonía y colaboración entre colegas; cuando alguna situación se presenta, se involucran de manera conjunta para encontrar alternativas de solución “eso hace que uno esté a gusto” (EM3).

De forma excepcional, algunos docentes están asignados de manera interina y por gestiones administrativas y ajenas a la institución, no han recibido pago por las actividades que impulsan; sin embargo, existe una fuerte motivación y compromiso docente que destaca su vocación, servicio y entrega más allá de la obligación, al participar en horarios extra-clase y coordinar acciones para promover actividades académicas en distintos turnos, en palabras del

docente “trabajamos por amor al arte” (EM1). Esta situación constituye uno de los retos más importantes para la directora Susana, por lo que ha hecho gestión para lograr una mejora en la situación laboral del personal a su cargo.

La identidad institucional se ha fortalecido a través de una visión compartida y al promover acciones significativas para docentes y estudiantes. También ha generado condiciones para atender las necesidades de la comunidad escolar, para fortalecer el desempeño profesional de los docentes y promover el interés de los estudiantes al motivar su participación en intercambios interinstitucionales y ampliar su visión de proyección de la profesión que estudian. Este enfoque amplio y diversificado enriquece las buenas prácticas que la institución lleva a cabo.

Con esta visión, ha logrado que varios egresados de la EN regresen a su escuela como formadores de formadores. Gran parte del personal adscrito como docente es egresado de la misma EN, aspecto que les permite sentir satisfacción por regresar a la institución que les brindó formación. En palabras de la directora Susana, se percibe un ambiente de colaboración e integración del personal que llega a la institución, ella expresa identificarse con la institución “llevamos bien puesta la camiseta” (ED2).

La EN cuenta con una visión clara que considera el prestigio que ha ganado a través de sus participaciones en procesos de mejora, la comunicación asertiva que la directora Susana comparte con su personal, estudiantes y comunidad en general. Esto le ha permitido tener una visión en común que se generaliza y autoevalúa de manera constante.

Es una escuela que impulsa, es una escuela de prestigio, el hecho de pertenecer tiene mucho que ver. Venir y ver que podemos aportar un granito de arena con los chicos, el hecho de que se atrevan a participar en congresos, que la reconozcan, es satisfactorio. El mayor reto que tenemos es que los chicos reconozcan la institución o participen. (EM2)

En términos de justicia social y enfoque inclusivo, se destaca que la EN se encuentra distante de la ciudad, pero cercana al acceso de los estudiantes, quienes transitan en autobús para poder llegar. Los normalistas son reconocidos en la localidad por las labores altruistas que realizan, participando a través de sus prácticas en la organización de torneos, eventos deportivos de la localidad o cubriendo jornadas que les solicitan de manera oficial.

Los estudiantes que integraron el grupo de enfoque de la presente investigación, reconocieron el trabajo cercano y de acompañamiento que la directora Susana impulsa, especialmente por la colaboración en trayectos de formación continua que les serán de utilidad cuando participen en su proceso de asignación de plaza.

Siempre se han preocupado por nosotros, de los cursos que nosotros hemos estado llevando; los cursos en línea, más los gratuitos, los que están más sólidos. Están ahí dando seguimiento, lleven este curso, entreguen todas las tareas porque finalmente ya cuando vayamos a nuestros exámenes para plaza son los que nos van a servir, pues porque este ya hace ciertos puntajes, ciertas horas. Bueno, siempre están

preocupados, ella -la directora- especialmente, ha estado preocupada. (GEE)

Mantener el bienestar institucional a través de consensos ha privilegiado la organización de la institución, así como la participación continua y con visión de mejora, aspectos que ha generado la interacción favorable entre el personal y un bienestar psicológico en la comunidad escolar. Desde la perspectiva docente, se generan condiciones para privilegiar el bienestar a través del manejo de protocolos de seguridad, atención de inquietudes, comunicación cercana, apertura y confianza en el diálogo, “eso brinda que se sientan seguros” (EM1).

El programa de tutorías ha funcionado bastante bien, porque anteriormente, pues todo era el psicopedagógico. Entonces hicimos la planeación de tutoría, de hecho, participé en un manual que hicimos de plan de acción tutora, así se llama y, me tocó participar a nivel estatal, entonces lo pude promover aquí en nuestra escuela. (ED2)

Una estrategia que la directora Susana impulsa para considerar el bienestar de la institución, es la realización de evaluaciones; primeramente, de su persona y, después, de las actividades que impulsa. Hace un análisis general de los resultados, los cuales presenta en jornadas de formación con el personal, a través de rendición de cuentas, dando a conocer los avances que logran en cada una de las actividades que impulsan.

Liderazgo de equipo con estructura

El liderazgo que la directora Susana ejerce en la EN de

Educación Física de Tapachula integra elementos importantes que se caracterizan por contar con una estructura que ayuda al personal de la escuela a organizar el trabajo en equipo.

Ella tiene un liderazgo nato, dentro de esas características es una persona carismática, es una persona que escucha, es humana, entiende que tenemos situaciones, apoya en ese sentido, es una mujer muy proactiva, no espera a que le digan qué hacer, piensa, comparte y entre todos dice hagamos, accionemos. (EM3)

Desde sus inicios en la dirección se enfrenta a desafíos y retos, entre ellos el poco compromiso de los docentes que laboraban en ese momento por diferentes crisis políticas externas e internas; falta de perfiles de tiempo completo SNI y PRODEP, que permitan el avance en la investigación y la posibilidad de integrar posgrados; la falta de recursos para afrontar el pago de una amplia planta docente y administrativa, quienes no han recibido pago desde hace un año, incluida la directora; asimismo, un edificio muy grande con múltiples instalaciones deportivas que demandan mantenimiento constante. ¿Cómo resuelve la directora este reto? Con estructura y trabajo en equipo, digamos que, con un liderazgo de equipo.

Para Day, Gron y Salas (2004), el liderazgo de equipo se compone de los atributos que los integrantes de un equipo aportan a la tarea o proyecto que se desarrolla en conjunto o bien los procesos que el equipo desarrolla para realizar tareas en conjunto y lograr sus objetivos. De acuerdo con la evidencia recolectada, el liderazgo de la directora se puede

explicar con la Figura 29.

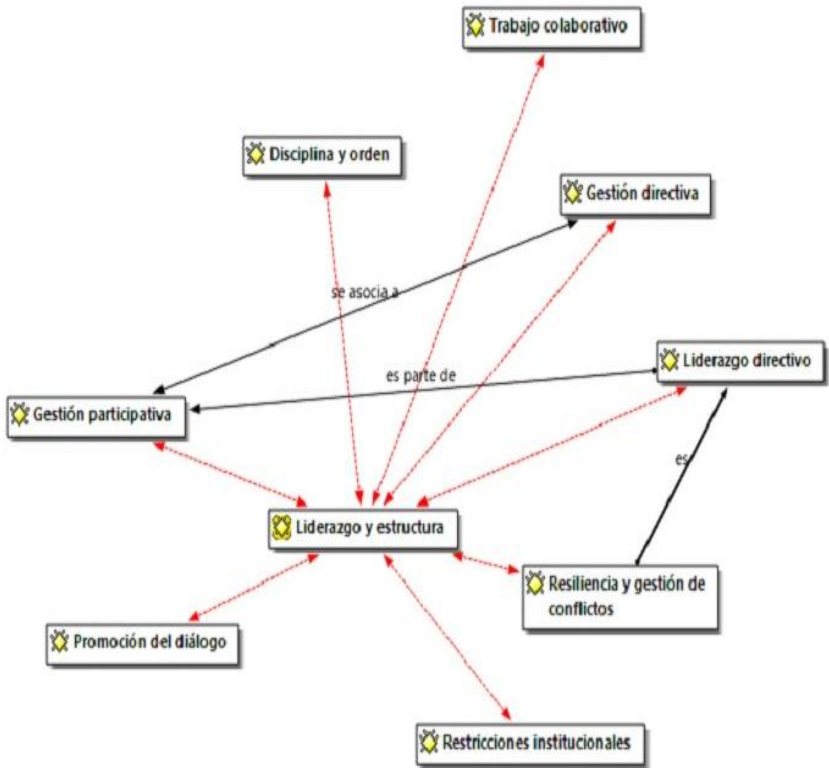


Figura 29. *Componentes del liderazgo de la directora Susana*

La simple suma de las cualidades de los integrantes del equipo no da como resultado el éxito, es importante la labor del líder en acciones sustantivas y de organización que permitan orientar y conseguir las metas del equipo. De acuerdo con Zaccaro, Rittman y Marks (2001) hay cuatro tipos de procesos grupales: cognitivos, motivacionales, afectivos y de coordinación, en los cuales puede incidir el líder.

De acuerdo con la evidencia encontrada, podemos relacionar estos procesos de la siguiente manera. En el caso de los procesos cognitivos, orientados hacia el desarrollo de

procesamiento de la información por parte del equipo, notamos que se desarrolla dentro de la gestión directiva que ejerce la directora, quien orienta procesos en los cuales los equipos de trabajo identifican la información para la toma de decisiones y mejora de los procesos educativos que se desarrollan en el EN.

En este aspecto, en la EN se diseña colectivamente una matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de las acciones sustantivas de la EN, la cual sirve de base para la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional PDI. En este último se organiza la vida académica, así como las acciones administrativas y económicas que tendrán lugar en la EN (ED1).

Entre las principales acciones que se han desarrollado para afrontar los retos, se perfila la gestión directiva, en la cual, como una estrategia, pone a disposición de los alumnos las instalaciones deportivas sin costo, con dos fines. Uno de ellos es que desarrollen habilidades de enseñanza a través de la implementación de entrenamientos y academias deportivas y, otro es a cambio de que se brinde el mantenimiento de las instalaciones. Con esta estrategia se garantiza el uso constante de las instalaciones y se le da vida a la escuela; por otra parte, el costo del mantenimiento se garantiza.

En los procesos motivacionales que tienen como fin la cohesión del grupo de trabajo, encontramos que una estrategia utilizada es la promoción del diálogo, no solo para la resolución de conflictos o diferencias entre los integrantes de la comunidad educativa, sino para la puesta en común y la toma de decisiones en las actividades a desarrollar. Esto

incluye la planificación, definición de metas, motivación y retroalimentación a los miembros del equipo durante los procesos de trabajo acordados. En palabras de la directora Susana, “el acercamiento con mis compañeros, en el saber que todos somos iguales, que todos podemos aportar, que nadie es más que el otro, sino que todos estamos colaborando para algo, para un bien común” (ED2).

Los procesos afectivos en los cuales se desarrollan las normas y el control de emociones son de suma importancia, por lo que tienen estrategias para la gestión de conflictos que permitan desarrollar las actividades de manera coordinada y armónica. Así lo expresan los alumnos... “Y pues a mí en lo personal me llamó mucho el acantonamiento que llevó la vez pasada, ya que fue un acantonamiento que fue muy sentimental en el cual es muy bonito” (GEE). Los estudiantes mencionan también que la directora los escucha y resuelve las problemáticas que le comparten (GEE).

En el proceso de coordinación, las estrategias de trabajo colaborativo y la de disciplina y orden son fundamentales, ya que permiten que los miembros del equipo desarrollen sus capacidades, se establezcan reglas y se construyan ambientes positivos y acordes a la tarea que se desarrolla. La directora, al hablar sobre la toma de decisiones y responsabilidades de dirección en el EN, expresa que lo siguiente.

El cargo directivo está también a su vez formado de un equipo directivo, que es el subdirector administrativo y la subdirectora académica. Entonces, entre los tres asumimos roles y asumimos también responsabilidades,

¿no? y ellos saben que cuando yo no estoy y se tiene que tomar alguna decisión, ellos tienen la facultad también de realizarlo. (EM2)

En cuanto a disciplina y orden, la directora Susana implementó una estrategia en la cual integró no solo reglas claras y que se aplican; sino también construyó identidad entre los estudiantes y comunidad educativa a través del uso de uniforme. Este fue diseñado en conjunto con los estudiantes, quienes ahora lo portan con orgullo y alegría, pues se ha convertido en un elemento de identidad. A esto se añaden otros artículos como plumas, cuadernos y demás artículos que se promocionan.

Con respecto a la estrategia del trabajo en equipo, una de las docentes entrevistadas comparte: “nos hace partícipes de decirnos que somos importantes, ella siempre lo han dicho no soy yo, no soy sola, no es la directora, aquí somos todos...” (EM3).

Es posible afirmar que existen evidencias documentadas de que existen rasgos de *liderazgo* de equipo, a través de los cuatro procesos fundamentales: cognitivos con el liderazgo directivo a través de gestión participativa en el diseño del FODA y PDI de manera colegiada; *motivacionales* con la promoción del diálogo y la eliminación de las restricciones institucionales; *afectivos* realizando acciones de resiliencia y gestión de conflictos con actividades que permitan la convivencia y la recreación de todos y; *de coordinación* con trabajo colegiado, disciplina y orden, a lo cual se le suma la estrategia de identidad con los uniformes y artículos promocionales. En suma, la directora Susana

participa activamente con estrategias de gestión que le han resultado exitosas, a quien podemos llamar una líder de equipo.

Contexto laboral y condiciones materiales

Este apartado reconoce los recursos humanos y la infraestructura física de la institución, la disponibilidad que logra tener el personal para participar en las actividades que se le proponen, los servicios de apoyo que brindan como institución de manera alterna para que los estudiantes transiten con éxito en sus estudios profesionales. A ello se suman las condiciones laborales que, a través del liderazgo de la directora Susana, se promueve en la organización y ambiente escolar, enriqueciendo la calidad de vida y profesional de la institución.

Day (2011) afirma que los contextos laborales influyen directamente en el bienestar y desarrollo de la identidad profesional. Condiciones adecuadas favorecen motivación y rendimiento; condiciones deficientes pueden provocar desgaste y tensión emocional.

Considero que esta escuela tiene referencia a la toma de decisiones, siempre ha sido bajo consenso, siempre que hay que determinar algo, la directora nos reúne primero al cuerpo de ella, administrativo y académico; posteriormente con los docentes, de momento se respira un aire de tranquilidad, agradable. (EM1)

En el ámbito laboral, tanto el personal administrativo como el docente se sienten valorados, ya que participan de manera constante en los procesos de consulta y en la toma de

decisiones. La directora Susana impulsa un liderazgo organizativo con una clara orientación hacia la justicia social, asegurándose de que las voces de todos los miembros de la comunidad escolar sean escuchadas y consideradas.

Su estilo de liderazgo, inspirado en los planteamientos de Day y Gurr (2024), se caracteriza por la construcción de un clima de confianza, respeto mutuo y colaboración genuina. A través de prácticas que priorizan el bienestar, las necesidades profesionales y las condiciones de trabajo de su colectivo, la directora fomenta una cultura en la que cada persona se reconoce como parte fundamental del proyecto educativo.

Además de su estilo de liderazgo, las condiciones del plantel contribuyen significativamente al desarrollo profesional y al intercambio de experiencias entre los docentes. La institución cuenta con espacios como cancha, campo, alberca y pista de atletismo, que no solo amplían las oportunidades para proyectos interdisciplinarios y actividades formativas, sino que también facilitan la convivencia y el trabajo colaborativo entre el personal y estudiantes, privilegiando la atención oportuna en ambos turnos.

No obstante, estas áreas requieren un mantenimiento frecuente, especialmente en temporada de lluvias, cuando la vegetación crece rápidamente y los equipos de apoyo no siempre se dan abasto, pues mientras se poda un área, otra vuelve a necesitar atención (ED1). Aun así, la comunidad escolar asume estos retos desde una perspectiva colectiva, reconociendo que el cuidado del entorno es parte del compromiso compartido con el bienestar institucional, por lo que atienden este apartado a través de estrategias de

colaboración con la comunidad.

Algunas restricciones institucionales que son visibles en la organización escolar son las requeridas por la línea de Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (USICAMM), las cuales se solventan profesionalizando los talleres que diseñan. De manera extracurricular imparten actividades de promotoría deportiva, se dedican a oficializar los procesos de formación continua para que tengan validez ante las instancias correspondientes, esto implica organización, documentación de las acciones y gestionar para que se obtenga el valor correspondiente de las actividades que oficializan. Entonces, cada semestre, los estudiantes reúnen horas de colaboración y se les motiva para obtener una constancia de acreditación.

Entre las áreas de oportunidad que la directora Susana tiene como proyecto atender es la falta de un médico al interior de la institución. Los estudiantes cuentan con un servicio de seguro estudiantil, para el cual es necesario que personalmente se den de alta y puedan tener los servicios que les correspondan; sin embargo, ambiciona la posibilidad de contar con un médico asignado al plantel, que pueda cubrir necesidades básicas de los estudiantes.

La parte emocional, de nutrición y demás la tenemos solventada, a través de las actividades y clases en las aulas ya pasamos ese nivel, pero la parte de tener un médico dentro de la institución sí es fundamental, nos hace falta cubrirla, principalmente por todos los riesgos que se corren. (ED3)

Las instalaciones de la EN son amplias, brindan

posibilidades para diversificar la atención de los estudiantes, la escuela tiene un auditorio que les permite organizar congresos, conferencias académicas y una variedad de actividades para fortalecer la formación continua. El área de patio y canchas de basquetbol, generan condiciones para las actividades lúdicas y de ejercicio físico, por lo que los estudiantes participan en actividades de entrenamiento motor propias de la Licenciatura en Educación Física; aunado a ello, tienen una alberca olímpica que favorece su desarrollo. El reto desde la función directiva es brindar mantenimiento a todos los espacios, por lo que de manera estratégica colabora con instituciones locales que ofrecen servicios adicionales y brindan el mantenimiento continuo de los espacios escolares.

Bueno, en el aspecto administrativo tenemos una escuela, un edificio con amplitud territorial que se ha aprovechado muy bien, porque aquí de manera externa se está dando la oportunidad a otras escuelas deportivas, en las tardes hay uso de cancha, se les da uso a la alberca, hacen el curso de verano en voleibol, el equipo de fútbol ocupa el campo los fines de semana. (EM4)

Este tipo de convenios de colaboración también tienen un impacto en los estudiantes porque les permite hacer sus prácticas y coadyuvar con la comunidad escolar. De esta manera, a través de la Figura 30 es posible visibilizar cómo la organización del liderazgo de la directora y las condiciones del plantel se articulan para promover un ambiente donde el personal se siente acompañado, escuchado y motivado a seguir aprendiendo, fortaleciendo así una cultura escolar más

inclusiva, equitativa y cohesionada.

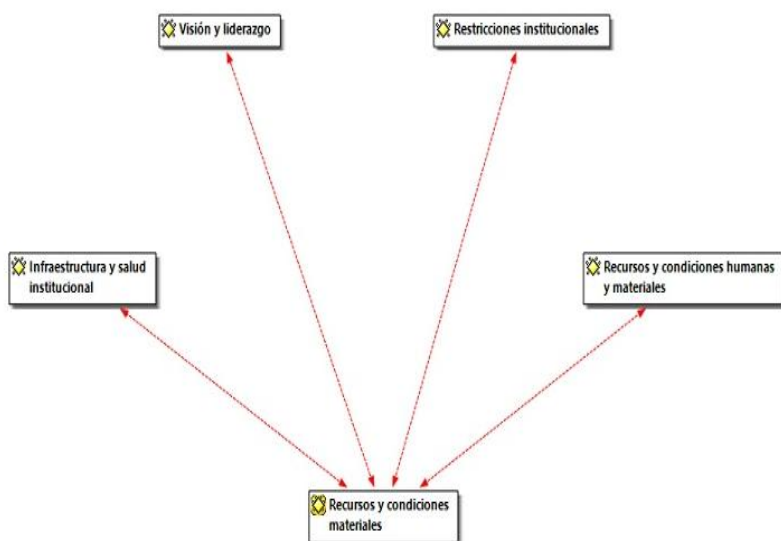


Figura 30. *Recursos y condiciones materiales*

Prácticas de aula y acompañamiento

El quehacer docente es un proceso continuo de aprendizaje, cada práctica, acontecimiento o suceso conducen al fortalecimiento de la formación de los profesores. Enseñar es una tarea que requiere de toda la atención de quien educa: observar, dialogar, registrar, intervenir, orientar, reflexionar, son solo algunas de las acciones que se ponen en práctica en este proceso. De ahí la importancia de que los docentes estén en continuo diálogo con sus colegas y sujetos que interactúan en la comunidad educativa. Day (2014) establece que la práctica reflexiva y el acompañamiento fortalecen la identidad profesional y la eficacia docente. Las prácticas de aula son el espacio donde convergen liderazgo, valores, bienestar y

profesionalización.

En la EN existen estrategias enfocadas al cuidado y acompañamiento de los estudiantes, tal es el caso del Programa de Tutoría que inicia su implementación en la administración de la directora Susana; “el programa de tutorías no existía, el programa de tutorías, lo empezamos a implementar con esta administración y ha funcionado bastante bien” (ED1). En entrevista, la directora menciona su participación a nivel estatal con un Plan de Acción Tutorial, experiencia que le sirvió para poner en práctica este acompañamiento.

La planta docente evidencia la preocupación y empatía hacia el alumnado, están siempre atentos a lo que necesitan; los docentes fungen como figura de tutor. “Ellos están al pendiente de los estudiantes y son los que nos apoyan en esta parte del acompañamiento” (ED3). Además, los alumnos cuentan con el Departamento Psicopedagógico, cuidan de su rendimiento académico y lo fortalecen a través de diplomados, jornadas pedagógicas, Semana de la Educación Física y las promotorías deportivas.

La EN ha fortalecido lo concerniente a tutoría y acompañamiento; para ello, la directora ha buscado que los docentes se estén capacitando constantemente. “Hace tres años, en el 2022, llevamos un diplomado de tutorías, digo llevamos porque estuvimos dos maestras, creo que tres maestras y su servidor, cuatro y precisamente para fortalecer ese espacio que estaba vacío dentro de nuestra escuela” (EM3).

Los procesos de evaluación y mejora institucional son una constante en la EN, estos permiten el crecimiento de la

planta docente, amplía la visión de quien dirige y hace más críticos y reflexivos a los que se forman. Beltrán, Canales, Buendía y Luna (2023, p. 114) mencionan que:

La evaluación institucional ha formado parte del diseño de políticas gubernamentales para la educación superior con el propósito de modificar muchas de las acciones de planeación y funcionamiento de las Instituciones de Educación Superior (IES), en su operación se han visto involucrados prácticamente todos los sujetos de la educación superior, el gobierno, las IES y sus actores (gestores, personal académico y estudiantes).

Entre las estrategias de evaluación, la directora Susana menciona que “al final del semestre, de cada semestre, hacemos lo que es una evaluación que habla acerca de las necesidades institucionales, acerca de cómo se han sentido ellos en el aula” (ED2). Con estas acciones, la directora permite que los docentes se vean inmiscuidos en los procesos de mejora, porque es, precisamente, en estos espacios, donde exponen cuáles fueron sus inquietudes y sus debilidades durante el semestre. “Tratamos de ir viendo, bueno, cuáles son las necesidades a través de un análisis FODA” (ED2).

En estos procesos, tal como lo menciona Rueda et al. (2023) es importante que se involucren: gestores, personal académico y estudiantes. Al respecto, la directora Susana, menciona que, como estrategia, se ha establecido que los estudiantes evalúen a sus profesores; así como los servicios que se ofrecen por parte de la institución. “Entonces, al saber ellos que son anónimos, nos ha permitido conocer una realidad

de lo que ellos sienten también. Entonces ellos evalúan a sus docentes y evalúan los servicios que nosotros ofrecemos” (ED2).

Los procesos de mejora ayudan a identificar las áreas de oportunidad y también las fortalezas, clarifican la ruta que hay que seguir para que la institución siga creciendo, para que cumpla las metas y objetivos. Permite también que los sujetos que interactúan sean copartícipes de las mejoras, juntos como un equipo con líneas definidas de colaboración; pueden identificar cualquier deficiencia, obstáculo o necesidad de ajuste para consolidar una escuela más fuerte y con sentido humanista, tal como lo proyecta la directora, objeto de este estudio.

Para MEJORED, la evaluación no puede ser un fin en sí misma; por el contrario, tiene que ser una herramienta al servicio de la mejora continua a partir de tres principios fundamentales: 1) reconocer la importancia de las y los diferentes agentes educativos en el desarrollo de diagnósticos; 2) promover la colaboración y el diálogo entre agentes educativos para comprender y participar en los procesos y resultados de la evaluación, siempre orientados a la mejora y finalmente menciona 3) reconocer e impulsar que la evaluación, al mismo tiempo que fortalece las prácticas educativas que se desarrollan en el aula y las escuelas, también apoye la coherencia, direccionalidad y eficacia del SEN hacia una educación con justicia social. (Miranda, 2022, párr. 10)

Conocer cada situación que se presenta en la EN,

permite que la directora Susana impulse los procesos de mejora y fortalezca la evaluación institucional; además, estar en una constante búsqueda de innovación. La directora, menciona un docente entrevistado en este estudio, “está inmiscuida en cada una de las áreas, cuando hay reuniones siempre está al pendiente, interviene, proyecta, propone, siempre a través de mi pregunta cómo va todo, le informo, propone cambios y valora avances” (EM1).

Una de las estrategias curriculares innovada por parte de la directora, se enfoca en fortalecer la identidad de los estudiantes con su profesión. En entrevista realizada, explica que los estudiantes a su ingreso a la EN, vienen con la idea que la Educación Física es solo deporte, jugar fútbol, basquetbol, volibol entre otros. En este sentido, han tenido que implementar acciones innovadoras para que los jóvenes comprendan los objetivos del nuevo Plan de Estudios 2018, que se enfoca en comprender que la Educación Física no solo es deporte, también es teoría. El Plan tiene una fuerte carga académica y menos deporte, “hicimos un proyecto que se llama Open School, para que los chicos que están previos a ingresar a la licenciatura conozcan realmente cuáles son los objetivos de la licenciatura” (ED1). La directora explica que, para fortalecer la práctica del deporte, han conformado clubes deportivos, que son curriculares y se identifican como fortaleza en su formación.

La directora Susana demuestra en su quehacer cotidiano el amor por la institución, su preocupación por los estudiantes y por quienes los forman. Cada acción es respaldada por su equipo de colaboradores en los diferentes

departamentos, el diálogo es fundamental para lograr ese apoyo. Ella muestra una gran responsabilidad en esas jornadas extendidas, donde cada minuto cuenta para el crecimiento de la EN y el fortalecimiento de docentes.

En la promoción del diálogo, menciona que hay circunstancias que la conducen a tomar decisiones fuertes, cuando se trata de mejorar algún proceso, tal es el caso de situaciones de estudiantes que muestran poca madurez ante los procesos de formación, destacando la experiencia de indisciplina en estudiantes de segundo semestre, lo que le llevó a convocar a reunión con padres de familia. Comenta que fue una decisión arriesgada, pero que le trajo buenos resultados, porque “al inicio de clases tenía el auditorio lleno” (ED1) y quienes acudieron realizaron aportaciones relevantes y solicitaron que se hiciera más seguido, “la reunión impactó en la disciplina en el aula” (ED1).

En los aspectos de disciplina y orden ha procurado mantener la calma, pero donde hay necesidad de tomar decisiones firmes, lo hace; siempre cuidando el prestigio de la institución y la estabilidad emocional de estudiantes y docentes.

La directora Susana demuestra la pasión por lo que hace; el saber gestionar para llevar a la EN por rutas de reconocimiento, le ha permitido obtener el respeto de los padres de familia, estudiantes y colegas de la institución. Day (2014) menciona que los mejores docentes son los que tienen una identidad intelectual y emocional fuerte, les distingue el compromiso por lo que hacen, por su escuela, por su clase o sus alumnos. La directora Susana tiene ese compromiso

apasionado como un factor clave, que está entre el que distingue a los mejores maestros.

La Figura 31 muestra la relación que existe entre prácticas de aula y acompañamiento como base fundamental para fortalecer el diálogo, disciplina, procesos de tutoría y acompañamiento; evaluación y mejora de la institución, así como procesos de innovación. Todos ellos son elementos presentes en la práctica y gestión de la directora de la EN.

Conclusiones

La directora Susana ha demostrado a lo largo de su gestión que su éxito como líder de la EN se basa en una combinación de experiencia profesional, cualidades personales y un enfoque centrado en la formación integral de docentes y estudiantes. Su capacidad para involucrarse en la práctica educativa y en la resolución de conflictos, su empatía y su compromiso social, le han permitido crear un ambiente de confianza y colaboración en la institución.

A través de su enfoque integral, cercano, transparente y su habilidad para gestionar relaciones con las autoridades educativas, docentes, estudiantes y la comunidad, ha fortalecido el capital social de la EN, promoviendo que el personal se involucre, con lo cual ha favorece una cultura de colaboración.

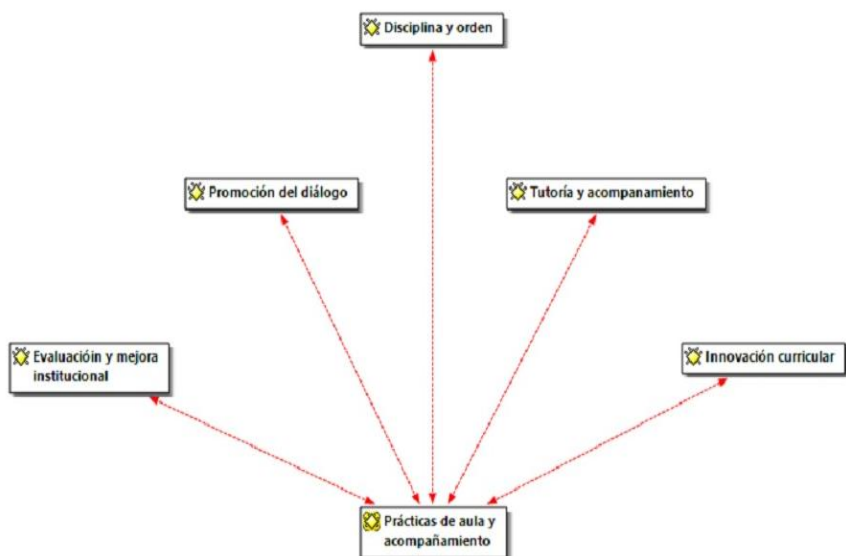


Figura 31. *Prácticas de aula y acompañamiento*

La directora ha logrado fomentar un sentido de pertenencia y compromiso, tanto en el equipo docente como en los estudiantes; su visión integral de la institución pone a las personas en el centro del proceso educativo. La estrategia de involucrar a los padres de familia y a otras instituciones en la vida escolar, también ha sido clave para consolidar la imagen de la EN, la cual es reconocida como una escuela digna y confiable, que responde a las necesidades de la comunidad.

La directora Susana ha transformado la EN a través del acompañamiento constante a los docentes y estudiantes; su gestión ha puesto en práctica estrategias clave como el Programa de Tutoría, que ha fortalecido la relación con la comunidad escolar. La sistematización de una evaluación continua y transparente para promover la mejora institucional, no solo permite identificar áreas de oportunidad, sino también reforzar la identidad profesional de docentes.

En resumen, la gestión de la directora Susana no solo ha sido exitosa en términos administrativos y de organización escolar, sino también en su capacidad para generar un cambio positivo en la cultura institucional. Ha sido una gestión basada en valores como el respeto, la resiliencia, el diálogo asertivo y el servicio educativo, permitiendo a la EN superar retos y continuar avanzando en la formación de docentes comprometidos con la sociedad.

Referencias

- Beltrán, M., Canales, A., Buendía, A. y Luna, E. (2023, diciembre 4-8). *La evaluación institucional y los retos del Sistema de Educación Superior*. [Ponencia]. XVII CNIE, Villahermosa, Tabasco, México. <https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v16/doc/1098.pdf>
- Day, D.V., Gron, P. y Salas, E. (2004). *Leadership capacity in teams. The Leadership Quarterly*, 15, 857-880.
- Day, C. (2011). *Pasión por enseñar. La identidad personal y profesional del docente y sus valores*. Narcea.
- Day, C. (2014). *Pasión por enseñar. La identidad personal y profesional del docente y sus valores*. Narcea Ediciones
- Day, C. & Gurr, D. (2024). *How Successful Schools Are More than Effective. Principals Who Build and Sustain Teacher and Student Wellbeing and Achievement*. Springer.
- Fullan, M. y Hargreaves, A. (2014). *Capital Profesional*. Ediciones Morata.
- Miranda, F (2022). Evaluación para la mejora continua de la educación. *Nueva Educación Latinoamericana*.

<https://revista.ilce.edu.mx/index.php/desarrollo-humano/409-evaluacion-para-la-mejora-continua-de-la-educacion>

Zaccaro, S., Rittman, A. y Marks, M.A. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.

Capítulo 7

Liderazgo para la formación e investigación docente Caso Tejupilco, Estado de México: Jesús Albarrán Benítez

Gabriela Mora

María Jesús Gracia López

Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

Gerardo Paul Arvizu Serapio

Resumen

En este capítulo se describe un estudio de caso del director de la Escuela Normal (EN) del municipio de Tejupilco, ubicado al sureste del estado de México, que tiene como objetivo dar cuenta de las prácticas directivas que se destacan en la mejora de procesos educativos. En este apartado se da a conocer la trayectoria del director, el contexto de la EN y la comunidad escolar, el estilo del liderazgo del director que, de acuerdo al cruce de la información de las entrevistas llevadas a cabo al director, docentes y grupo focal a estudiantes, evidencia un liderazgo enfocado en la justicia social, inclusivo y transformacional del director Jesús Albarrán Benítez, que apuesta por el fortalecimiento de la formación docente que derive en compromiso académico para la formación de estudiantes normalistas. Así también, como resultado del análisis de las entrevistas, se da cuenta de las estrategias implementadas para la gestión de solución de problemas, considerando como acción fundamental la comunicación y la escucha; se hace hincapié en la importancia del fortalecimiento de la formación docente en aras de transformar la práctica y

generar comunidades profesionales de aprendizaje.

Palabras clave

Liderazgo enfocado en la justicia social, gestión, comunicación, fortalecimiento docente.

Introducción

Jesús Albarrán Benítez, director de la Escuela Normal de Tejupilco “Profesor Lauro Rendón Castrejón”, es un líder educativo que egresó en 1984 de la EN, donde en el año 2023 es nombrado director. Su trayectoria profesional, en la que sobresale la docencia e investigación, así como su experiencia en puestos directivos, fueron la razón para que las autoridades educativas lo reconocieran y consideraran para esta dirección y puestos anteriores. “Los puestos que he tenido no los he solicitado, me los han ofrecido” (ED1).

En su desempeño en los espacios donde ha estado como docente, investigador y director, ha privilegiado sus creencias en el hacer de la docencia. En la experiencia en cada área donde participó, se le presentó la oportunidad de conocer lo que se hacía en cada departamento. Donde ha estado, ha tenido la sensibilidad para ubicar las posibilidades de cambio: “vi cosas que yo puedo cambiar” (ED1) y, con esa convicción, se inició primeramente en la docencia; posteriormente, emprendió la función directiva. Trabajó seis años en primaria: los primeros tres años como docente y los 3 últimos años como director de primaria.

El profesor Jesús, ingresó al campo de la formación de formadores, en la Escuela Normal de Santa Ana, Zictecuyan. Su participación como asesor académico del Departamento de

preparatoria tuvo vigencia de 10 años. Por cuestiones de carácter político, se regresó a la EN de Tejupilco, con plaza de docente investigador. En esta institución se destaca que se formó como docente y laboró de 1990 al 2000. Las habilidades y competencias del profesor Jesús fueron observadas por las autoridades educativas, quienes le ofrecieron oportunidades de participar en puestos clave de la administración central, donde sobresalió como coordinador académico de EN del Estado de México. También estuvo en la Subdirección de EN por un período de dos años y medio. Después, decide regresar a la EN de Tejupilco, en 2020, donde participó por un periodo de tres años en el Área de Investigación y, posteriormente, recibió la propuesta para desempeñar el puesto como director.

Ser director de tu EN: desafío que asume el director Jesús con entrega

El director Jesús Albarrán, desde su llegada a la EN, combina la función de investigador con el puesto de director. Él ha generado en la institución las condiciones para apoyar al personal que muestre interés por la investigación y vocación por la docencia. Para docentes y estudiantes, el director es un profesional con gran inclinación a lo académico y con experiencia en la docencia; sobre todo, en la disciplina de la investigación y dominio en otro idioma.

Por otra parte, en su desempeño en la función, es conocedor de lo que requiere cada una de las áreas de la escuela y así lo expresa...

Mira, yo creo que un director escolar, es muy importante que conozca el terreno que pisa, me refiero

a conocer los procesos institucionales, porque no podría yo pedirle a alguien que haga algo, revisar algo de cómo se plantea un PDI, los de UPSE o cómo se hace un informe financiero bimestral en los de recursos financieros, si ni la idea tengo de estas cosas. (ED2)

El director conoce la importancia de tener una visión más clara de lo que descubre y, por otro lado, una visión con planeación estratégica, de poder ver hacia dónde dirigirse y qué se quiere llevarlo a cabo. Una de las cualidades que se evidencian en el director, se muestra en esta cita: “es su autoridad moral, tener mucho acercamiento con el personal, no solamente docentes sino con los estudiantes” (EM6).

Por otra parte, se sigue actualizando porque está consciente del compromiso que implica estar al frente de una escuela formadora de futuros docentes. En su primer año como director fue acomodando las piezas y reconoce que, poco a poco, se han ido notando cambios, pero que todavía hay retos por atender. Así también, está consciente de que en algún momento de su administración, cederá la estafeta a alguien más, por lo que ahora debe gestar cambios y consolidarlos en la EN.

La EN de Tejupilco y sus contrastes

Las EN abrigan en su espacio a los formadores de formadores y a los futuros docentes que, regularmente, provienen de contextos de alta marginalidad, pero dotados de gran sensibilidad, con la cual van construyendo su visión para intervenir en los espacios escolares. Tal es el caso de la Escuela Normal del municipio de Tejupilco, ciudad mexicana,

ubicada al sureste del estado de México (tejupilco site: tejupilco.gob.mx). Los estudiantes, en su mayoría, son nativos de las localidades aledañas, pueblos o rancherías.

La Escuela Normal Profesor Lauro Rendón Castrejón, actualmente conocida como Escuela Normal número 6 de Tejupilco, ubicada en la región surponiente del Estado de México fue fundada en 1971. Tiene una población estudiantil de más de 800 estudiantes, de los cuales aproximadamente el 50% son originarios del municipio de Tejupilco y sus alrededores; el otro 50% proviene de los lugares aledaños como Amatepec, Luvianos, Tomascaltepec, Tlatlaya, San Simón de Guerrero, también provienen del estado de Guerrero y algunos casos de Michoacán.

La mayoría de los estudiantes normalistas (80%), emigra del área rural, hijos de padres campesinos y ganaderos. Algunos ingresan a la EN por la presión de los padres, porque la economía de las familias es una limitante para enviar a los hijos a estudiar fuera de Tejupilco. Otro motivo tiene que ver con la condición de ser mujer y el arraigo y apego a la familia (ED1). En ocasiones, la precariedad de las familias obliga a los estudiantes a tener doble compromiso, porque estudian y trabajan. Los trabajos que desempeñan son de baja remuneración en panaderías, paletterías o trabajos de fin de semana en el medio rural. Aun así, asumir un doble compromiso no los imposibilita para dedicarse a sus estudios.

En la EN interactúan docentes normalistas y docentes que tienen de origen una profesión distinta a la docencia, pero esto no implica que la responsabilidad con la formación de los estudiantes se vea debilitada: “son gente que no tiene que ver

con los años de servicio, sino con el compromiso profesional” (ED1). El director de la EN se enfoca en rescatar y fortalecer las áreas de oportunidad de los docentes que no tienen formación normalista; ello, cuando se presentan inconsistencias en su práctica profesional.

Con la finalidad de documentar casos de gestión directiva que favorezcan el desarrollo de la comunidad escolar para la formación inicial de docentes y para la formación profesional continua de los formadores de docentes, se consideró como escenario esta EN. Ahí se entrevistó al personal docente y a estudiantes, quienes interactúan bajo la dirección del profesor Jesús Albarrán.

La información de las entrevistas al director, a docentes y la obtenida en el grupo de enfoque de estudiantes, permitió conocer el hacer de toda la comunidad educativa, sus percepciones sobre la formación y sus expectativas de liderazgo. Principalmente, se localizaron y analizaron las estrategias que implementa el director Albarrán Benítez en aras de fortalecer la formación y el clima escolar, en un contexto donde se denota compromiso, pero también se está consciente de los retos que hay que enfrentar.

Liderazgo ético con visión de justicia social

Los estudios sobre liderazgo de directores y directoras que se han realizado por la ISSPP desde hace más de dos décadas y los que ha realizado en México la RIGE desde 2015, coinciden en que una característica fundamental que muestran directores y directoras que logran cambios positivos en sus escuelas, es su liderazgo ético (Torres, Nava, Rodríguez y

Glasserman, 2021). Esto significa que hay congruencia entre lo que dicen y lo que hacen. Esta forma de proceder sucede en el caso del director Jesús, quien se caracteriza por su constante preparación, además de su dedicación en la docencia y la investigación, a la par de desenvolverse en el ámbito personal y como director con valores como el respeto, la honestidad y la empatía. Esto lo mencionaron los estudiantes en el grupo de enfoque.

Sabemos que el director cuenta con un muy buen nivel, sabemos que se prepara, que es un investigador ya con mucha experiencia. También tiene las herramientas porque estuvo tiempo trabajando como docente. Sabe qué necesita cada área de la escuela, tanto administrativa como académica y creo que dirige bien la escuela en cuanto a organización de infraestructura. (GEE)

El interés que muestra el director Jesús por la formación docente de los estudiantes, para que estos estén suficientemente preparados para enfrentar los retos de la educación de las nuevas generaciones, se percibe por parte de los alumnos, quienes asumen la presencia del director como estrategia para darse cuenta de lo que está pasando en la institución. Además del acompañamiento cercano, los estudiantes identifican que el director evalúa permanentemente su desarrollo académico y el desenvolvimiento de los docentes que son sus formadores.

Monitorea de manera personal, en algunas ocasiones charla con algunos de los compañeros, es decir, con los estudiantes. Para él también tener una información no

solo de los docentes, que le entregan las evidencias de evaluaciones o de calificaciones, sino que también tener una opinión de un estudiante para saber cómo lo están haciendo sus docentes, cómo le está haciendo él como director y cómo pueden mejorar. (GEE)

El director Albarrán Benítez se esfuerza en alcanzar el bienestar de todos los estudiantes y motiva al equipo docente para que se logren los objetivos de una formación integral, en la cual todos los alumnos desarrollen saberes cognitivos, procedimentales y actitudinales (Tardiff, 2014), que más tarde requerirán como docentes. En este sentido, pone atención en todas las áreas: académicas, deportivas y culturales.

Sé que también tiene mucho contacto con el área cultural, deportiva y de salud mental. Como dice mi compañera, tiene muy buena relación porque también impulsa mucho lo que es el deporte, las actividades culturales, que aquí en la escuela fueron de mucha proyección. La banda de marcha tiene muchísimas proyecciones porque es de las más importantes en la región. (GEE)

En la Figura 32 se presentan las estrategias que, de acuerdo con la información recabada de entrevistas y grupos de enfoque, sigue el director Jesús para lograr un liderazgo enfocado en la justicia social; es decir, con la visión de lograr un espacio de formación donde todos los estudiantes sean atendidos conforme a sus necesidades para desarrollar sus potencialidades y que tengan la oportunidad de ser docentes que amen su profesión.

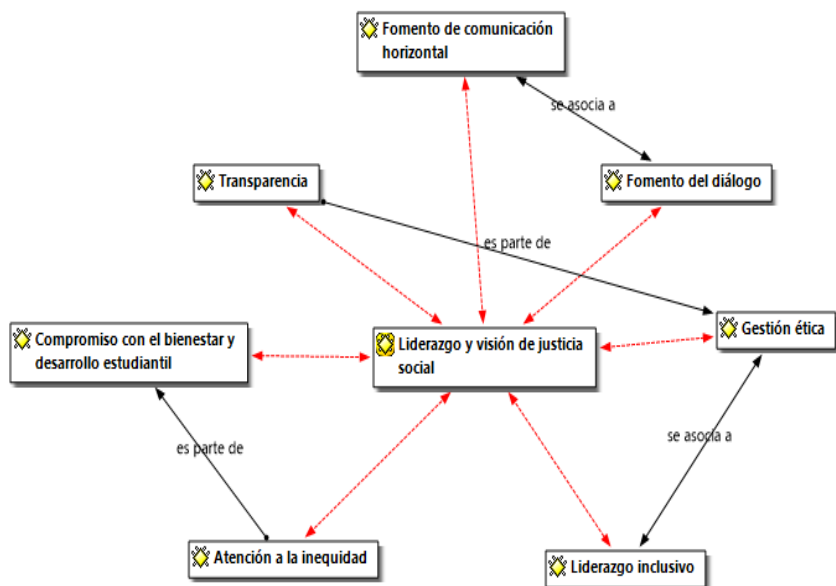


Figura 32. *Liderazgo y visión de justicia social*

En estos primeros años en la dirección de la EN, el director Jesús ha forjado una forma de gestión en la que los docentes perciben que el cambio es posible, en donde sus propuestas son tomadas en cuenta y, poco a poco, se dan las condiciones para la integración de equipos que puedan constituirse como Cuerpos Académicos. Así lo expresó el director: “considero que podría aportar o puedo aportar para que estén mejores condiciones en términos académicos, en términos de formación, entonces eso es lo que trato incluso de comunicar con los compañeros maestros este tema” (ED1), lo cual coincide con opinión de maestros.

En esta dirección escolar se empiezan a ubicar a personas, a docentes con los cuales generar este primer cambio favorable...Y en su discurso, él, él me ha dicho, yo quiero darle un nuevo rumbo a la escuela, porque él,

antes de ser nombrado director, estuvo, estaba aquí en funciones, en el área de investigación. Entonces él tiene una radiografía de todo lo que está pasando y creo que eso es importante. (EM2)

Estas estrategias con enfoque de justicia social, en donde los principios de inclusión y equidad están presentes, así como la fuerte identidad que tiene el director Jesús con la institución que lo formó como docente, han generado un ambiente favorable para el personal docente y para los estudiantes normalistas.

Estrategias de gestión para la solución de problemas

Los retos que se presentan en la cotidianidad de las EN requieren que los directivos enfrenten los problemas de la vida institucional con diversas estrategias, creatividad y compromiso. Primeramente, implica reconocer la existencia del problema, analizarlo, desmenuzarlo, revisarlo desde las diferentes aristas. Se coincide con Orellana-Guevara que “para producir mejores alternativas de solución hay que tener criterio y el criterio se obtiene al conocer y comprender los síntomas que se manifiestan, sus causas y efectos” (2022, p. 118). Importante tarea les corresponde realizar a los líderes de una organización.

La Cultura de la Paz es una respuesta que ofrece el director Jesús a la comunidad educativa para generar un ambiente seguro, respetuoso y de diálogo constante. En el marco de la promoción de la paz, un docente de la institución expresa: “tenemos un lema, tenemos un lema de la escuela normal, que es: ser mejores seres humanos, para ser mejores

maestros” (EM5). A ello, agrega la necesidad de “predicar una cátedra viva de convivencia y paz, siempre lo manejo en mis discursos, en mis cursos, inclusive he escrito y lo manejo como uno de mi eslogan” (EM5).

En el mismo sentido, el maestro Jesús (ED1) manifiesta que reconoce los problemas sociales que se dan en los entornos y contextos de los estudiantes, así como en la comunidad aledaña a la EN. Plantea que, por tal situación, al interior de la institución se cuida el ambiente y la seguridad de la comunidad educativa, evitando que los males que se presentan en el exterior, entren a la escuela a través de diversas personas y sus acciones. El director expresa que “procura que el ambiente de la escuela sea agradable” (EM6).

Pese a que en la institución no hay conflictos graves, se utiliza la mediación escolar como una estrategia eficiente para la solución de conflictos. “Esta se define como un proceso voluntario en la que las dos partes enfrentadas, recurren a una tercera ‘imparcial’ (mediador), para lograr acuerdos satisfactorios” (Benítez, Herrera y Rodríguez, 2021, p. 173) y se emplea en casos concretos. En general, se valora que en la comunidad existe una relación cordial (EM2, EM3, EM5, ED1).

El director Jesús refiere a la necesidad de mejorar los procesos de comunicación para lograr óptimos resultados en la gestión institucional. “Creo que son temas fundamentales el ser, el hacer, el tener responsabilidad con el trabajo y ser honestos en lo que hacemos, en lo que no podemos hacer, en lo que nos sale bien, en lo que necesitamos apoyo” (ED2). Asume esos valores como básicos, donde el trabajo en equipo

y la cooperación, también se encuentran presentes y se conjugan favorablemente.

Una estrategia más a considerar es el clima organizacional, que refiere al entorno laboral, al liderazgo, a las políticas institucionales y a las interacciones personales. En ese sentido, se estima pertinente dicho clima, ya que, en palabras del director, “sí es aceptable la relación de docente-alumno. Y entre docentes y el personal de apoyo y de la docencia y administrativa. Pues yo digo que también es aceptable, aunque sí algunos se sienten como menos aceptados que otros” (ED2). Como institución inserta en un contexto social, planteó que están atravesados por miradas, formas de actuar, de ser, de moverse y relacionarse, las cuales les impactan; en algunas ocasiones de manera positiva y en otras, de forma negativa.

El tema del aplomo, el tema de la escucha, el tema del análisis para tomar una decisión y no engancharse a la primera, son cosas que creo que, pues después de varios años de estar en estas funciones, trato de que ya no sea a la primera y hagan cosas que después echen a perder algo que se pudo haber solucionado. (ED2)

A partir de su experiencia profesional, el director Albarrán Benítez ha llegado a ciertas conclusiones. Una de ellas es evitar tomar decisiones sin antes haberlas analizado y considerado las opiniones de su equipo directivo y de las personas involucradas en las situaciones a atender. Un docente considera que: “creo que los proyectos que se han llevado a cabo de manera interna han mejorado muchísimo... él retroalimenta y obviamente pues se mejora... porque pues

él tiene otra visión y entonces retroalimenta y respalda pues todo esto” (EM2).

Respecto a su gestión, sus compañeros la valoran de manera positiva. De entrada, se reconoce que el maestro Albarrán hace gestión. “Ha hecho gestión para pues la mejora de algunas áreas, de algunos espacios, se mejoró el área precisamente de investigación, este, se hace gestión también para lo de los recursos” (EM2). Manifiesta que, ante la carencia de agua, el director ha realizado un importante trabajo para que el problema disminuya.

Una estrategia que se suma a las ya enunciadas es el fomento de la comunicación horizontal, la cual tiene muy clara y fortalecida el director Jesús. “La comunicación que haces con los compañeros... el rumbo que tienes que darle, no el convencimiento que logras porque lo comunicas, pero si no convences, si no jalas a alguien, te quedas en las mismas” (ED2). Declara, a la vez, que la comunicación requiere ser clara, concreta, precisa; ofrecerse en el momento indicado, con el mensaje puntual y a través de los medios más adecuados.

Los docentes y estudiantes entrevistados reiteraron la valiosa estrategia de comunicación que promueve y emplea el director; insistieron en que tienen mucha y permanente comunicación, siendo esta directa y con empleo de múltiples medios (EM2, EM5, GEE). Consideran que la comunicación que realiza el director es adecuada y que la promueve con todas las personas que conviven en la institución y con quienes se relaciona la EN.

En las entrevistas, el director Jesús, hizo especial énfasis en la necesidad de aceptación del personal directivo

entre los compañeros de la EN para el logro de los objetivos institucionales. Ante ello, comunicó que busca promover un liderazgo horizontal, transformacional e incluyente, con la finalidad de unir esfuerzos y de considerar las opiniones diversas de la comunidad que le corresponde dirigir, aunque reconoce que no siempre se logra la integración total. Reflexionó que la comunicación es una herramienta fundamental para el avance de la EN.

Ligado a la comunicación, se encuentra el fomento al diálogo, estrategia muy favorecida en su liderazgo y lo reitera de diversas formas. Comenta que es un camino viable y seguro para el entendimiento y para la construcción del progreso de la escuela; considera que, sin la comunicación, es imposible solucionar los problemas porque no habría entendimiento. Su liderazgo se caracteriza porque busca siempre conocer las opiniones y puntos de vista de los demás para integrarlas en el proyecto de EN.

El enfoque humanista de la gestión del director Jesús está presente en la toma de decisiones. Una opinión docente considera que el “trato humanitario que él tiene es bueno porque de esa manera procura limar asperezas cuando alguien hace una propuesta que está fuera de lugar” (EM1). Asimismo, el director favorece permanentemente el diálogo con la comunidad que dirige, pues considera que todas las opiniones son muy importantes. En consecuencia, la actitud de escucha logra un papel central en el diálogo y la comunicación.

Yo creo que en eso puede haber una gran diferencia porque escuchas, lo piensas, lo reflexionas y después, vas decidiendo cuál es la mejor forma de actuar. No es

a la primera y esto a veces uno lo nota cuando plática con alguien, ¿no? O sea, apenas le están diciendo algo y ya está la reacción inmediata y un director, que se jacte de decir que es el líder de una escuela, no se puede dar esos gustos, no los puedo llamar lujos, gustos de reaccionar a la primera, tienes que enseñarte a contenerte. (ED2)

La experiencia del director Jesús en el ámbito de la formación docente en el Estado de México, le ha generado muchos dividendos en la realización de sus tareas de gestión. Estar en diversos contextos, con distintas formaciones, variados referentes, un sinfín de necesidades y con distintas autoridades educativas, ha resultado en un cúmulo de conocimientos y vivencias que le han permitido fortalecer su liderazgo pedagógico y educativo.

Sin duda, el compromiso del director es evidente y lo manifiesta en su actuar diario. “Estar al frente de una institución implica tiempo completo. Entonces, así había sido mi experiencia en Santa Ana y no podía ser diferente aquí, dado que yo conocía esta escuela y estaba aquí adentro” (ED1). En sus palabras se manifiesta su clara responsabilidad con la comunidad que lidera.

El compromiso directivo no posee límites, se reconstruye en la cotidianidad y se fortalece en la acción. Para ello, es necesario reflexionar y tener metas muy claras, decidirse a mejorar las condiciones institucionales y trabajar para ello. Para el director Jesús el ámbito académico es central; “estoy convencido de que es el camino... se tiene que transitar ese camino, si no lo transitamos no hay manera de que la

normal eleve un poco sus estándares académicos” (ED1). Por su parte, un docente (EM1) expresa que, este director es muy profesional y se esfuerza; alude a su responsabilidad como una característica central de un buen líder.

Una cualidad de un líder es, sin duda, la posibilidad de autocontrol como medio para evitar el conflicto. Aunque el director y la comunidad en general identifican un buen ambiente en la EN, es necesario recurrir a estas habilidades en la intención de la mejora. “Hay una relación bastante aceptable, hay una relación de trabajo, no digamos que de amistad como tal, aunque sí la tiene muy marcada, pero hay una relación de trabajo aceptable, cordial, con sus excepciones” (ED2). Ante tales situaciones, considera que se debe trabajar arduamente para que todos se encuentren bien.

El director refiere al aplomo como una condición necesaria para no ligarte a situaciones de conflicto; a ello le suma “la reflexión para poder tomar la mejor decisión o si tienes que consultarla incluso con alguien más para discutir un poco, oye, pues... están molestos, aunque no sé por qué, qué pasa, tú qué sabes, etcétera y empiezas” (ED2). Es así como, a través del establecimiento de diversas redes de apoyo, enfrenta la situación de conflicto para que esta pueda ser resuelta.

Finalmente, ante los conflictos que se crean por el ingreso no regulado del personal a la EN, el director reconoce la necesidad de transparencia, pero se aboca a dar solución al conflicto presente, a la falta de perfil profesional de los contratados, generando diversas alternativas de solución. Al respecto, un docente expresa lo siguiente:

Deberíamos de ponernos la camiseta de que somos formadores de docentes y como formadores de docentes sí debemos tener un plus, sí debemos tener una rayita más este en este ámbito, porque qué compromiso, qué grande palabra esa de formadores de docentes. (ED2)

En concordancia con los elementos planteados con antelación, en las Figura 33 y 34 se evidencian las estrategias que se utilizan en la EN de Tejupilco para solucionar los problemas que enfrentan en la cotidianidad. Dichas figuras surgieron de la revisión profunda de la información obtenida en las entrevistas con directivos y docentes, así como con los estudiantes a través de un grupo focal. A esta convicción se suma el hecho de haber sido docente en esta misma EN y haberse formado en ella, con la certeza que de ella egresan los mejores docentes de su estado y de sentir ese orgullo compartido por la sociedad de Tejupilco, en donde se considera que el estudiar en esta EN es una forma en que la familia puede prosperar (ED1).

Con esta visión, asume que es necesario que el equipo docente muestre su capacidad y entrega, por lo que el reto más importante que tiene en estos primeros años, como director de esta EN, es conformar una planta docente altamente comprometida con su propia formación continua y con su participación como equipo institucional. Esta situación la observan los estudiantes, quienes se dan cuenta que no todos sus maestros tienen el mismo nivel de compromiso. Reconocen que la mayoría de los maestros tienen vocación y entrega: “la mayoría de los maestros son personas que les

gusta su vocación o un mínimo quieren hacer que las nuevas generaciones lleven esa vocación” (GEE) y que los apoyan, tal como mencionó un estudiante: “son personas que la verdad nos ayudan, nos apoyan y se ve en el trato” (GEE).

Ya estoy en octavo semestre y a lo largo de mi trayectoria hay de todo, de docentes que se nota su vocación, su preparación para dar su curso. Y también hay quienes a lo mejor ponen de pretexto a veces que hay comisiones y dejan actividades sencillas para trabajar. (GEE)

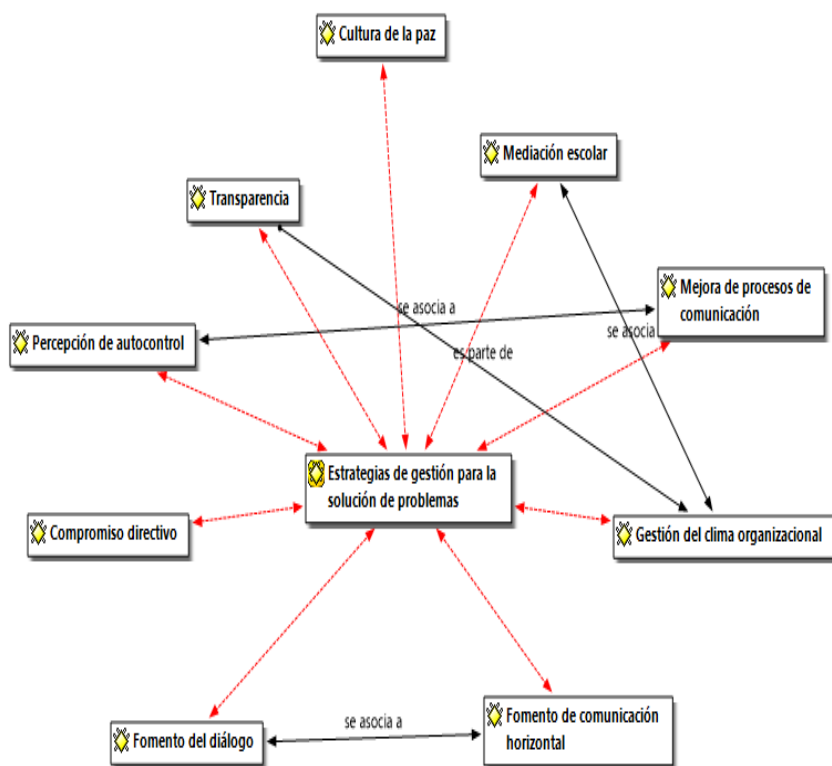


Figura 33. *Estrategias de gestión para la solución de problemas*

Este reto lo asume el director Jesús con base en su

experiencia como docente y como director de otras EN. La estrategia que inició en esta gestión fue la de generar mejores condiciones para una comunicación en la que la escucha sea posible, en donde cualquiera pueda acercarse a la dirección con el fin de expresar sus proyectos, problemáticas o propuestas. Páez (2025), expresa que, para lograr confianza en las personas y que puedan expresarse, es necesario generar ambientes en los que se sientan respetadas y no se les juzgue anticipadamente. Esta estrategia de escuchar a las personas ha sido fundamental en la gestión que realiza el director Jesús y que, de acuerdo con lo que expresó uno de los maestros entrevistados, que lo conoce desde sus inicios en la docencia, siempre la ha puesto en práctica, tal como lo explica uno de los docentes entrevistados: “yo lo he conocido desde que empecé a trabajar en prepas. Este, incluso sin ser compañeros, nos saludábamos. Salíamos a comer. Es una persona que te escucha” (EM1).

Sí hay una actitud de escucha activa de parte del director. Interactúa con los estudiantes y como dicen las compañeras, no lleva mucho tiempo fungiendo como director, pero sí se ha notado que tiene más tacto con los estudiantes, más cercanía (GEE).

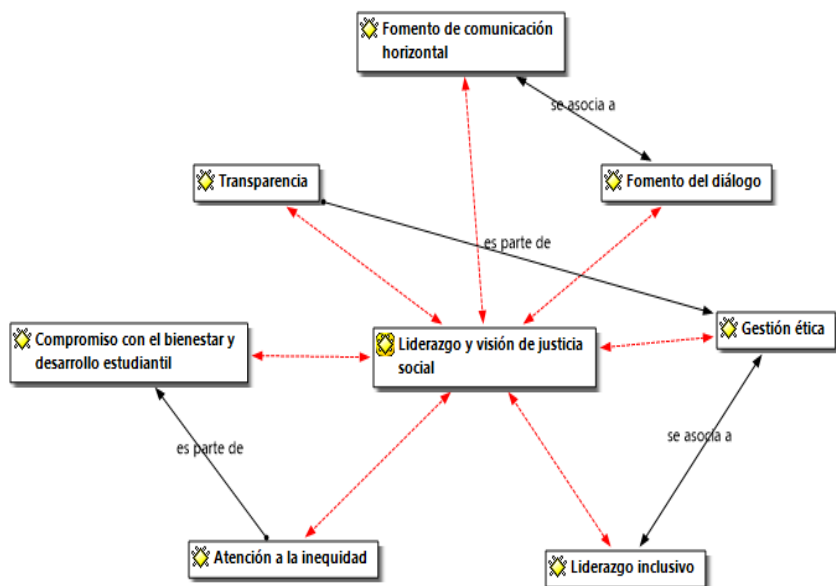


Figura 34. *Liderazgo y visión de justicia social*

Fortalecimiento de la formación docente

Los formadores de docentes, que se ocupan de atender su formación continua para estar a la vanguardia de los cambios que suceden en la política educativa, son portadores de conocimiento de la práctica pedagógica y didáctica que, armonizado con la experiencia para abordar situaciones diversas que acontecen en la dinámica del contexto escolar, evidencian perfiles que van a incidir significativamente al acompañar a los alumnos normalistas en su trayecto estudiantil.

Así también, son elementos clave en las escuelas normales, ya que participan en el desarrollo de habilidades de los estudiantes, mostrando experticia para identificar la diversidad de factores que pudieran incidir en la práctica

educativa y que, de manera estratégica, transmiten ese conocimiento. De ahí que, los docentes que llevan un acompañamiento puntual, reconocen el compromiso que implica contar con el conocimiento y habilidades para llevar de la mano a los estudiantes, porque las orientaciones pueden ser eficaces en la medida que se comprometan para la asesoría y el seguimiento de cómo intervenir ante situaciones que interfieren en el ambiente escolar.

Por ello, el fortalecimiento de la formación docente es responsabilidad de las Instituciones Formadoras de Docentes como espacios asignados por la autoridad educativa federal para la formación inicial de los docentes, de preescolar y primaria (García-Poyato & Cordero, 2019). Se trata del espacio donde confluyen los saberes del directivo y de docentes como partícipes del desarrollo profesional de quienes pretenden ser los futuros docentes.

En el caso de la EN de Tejupilco, en la Figura 35, se observa cómo el fortalecimiento docente cobra significado en la eficiencia de la práctica pedagógica; es decir, implica que, cuando se tiene el compromiso y el gusto por la profesión, la reflexión para mejorar la función se sostiene, al mostrar compromiso con el proyecto institucional para contribuir con la formación de los futuros docentes. Tomar conciencia de la importancia de la identidad, del orgullo de ser profesor o profesora y de la necesidad de ejercer su cometido con la máxima profesionalidad (Imbernón, 2017).

Para el director, Jesús lo anterior es fundamental y la tarea es identificar en los docentes sus habilidades, capacidad y empatía en la dinámica de la enseñanza y el aprendizaje para

intervenir con orientación y acompañamiento. Cuando el docente tiene vocación hace posible que, la función pedagógica-didáctica que lleva a cabo, se desarrolle con eficacia, porque la vocación se vincula al éxito académico y al logro de los objetivos formativos y profesionales por parte de los estudiantes de magisterio (Romero et al., 2020).

Aunado a ello, si el docente cuenta con un perfil idóneo, es sustantivo para impactar en los estudiantes que se están formando. El perfil que alude a que el docente sea formado y egresado de una EN, tener vocación y experiencia en la práctica educativa.

La mayoría de los maestros son personas que les gusta su vocación o quieren hacer que las nuevas generaciones lleven esa vocación a lo más grande, a que se sientan maestros que puedan innovar como maestra, como personas. Son personas que la verdad nos ayudan, nos apoyan y se ve el trabajo. (GEE)

De tal manera que, para el director Jesús, la preparación de su equipo docente, tiene sentido a fin de que los estudiantes cuenten con las bases para su inserción en el campo laboral, porque los normalistas también lo perciben así y lo expresan abiertamente.

Una principal característica de un líder es el humanismo y pienso que para que la normal pudiera crecer de esa manera en un enfoque social, el ver qué maestros están impartiendo los cursos, qué tipo de maestro es, es un maestro que no solamente competente académicamente, sino psicológicamente, el maestro está preparado para estar frente a un grupo de

personas mayores de 18 años. (GEE)

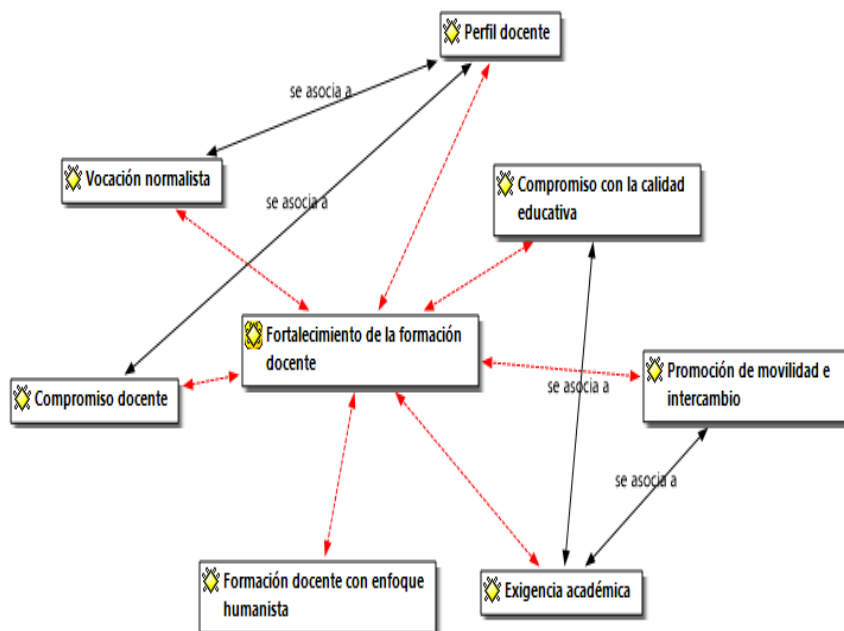


Figura 35. Estrategias para el fortalecimiento de la formación docente

El director Jesús muestra preocupación cuando la formación que se oferta por las dependencias educativas no se recibe por todos, debido a la movilidad de los docentes a otras áreas de trabajo. Ante esto, el director toma postura por una formación “autogestora” que, a su parecer, puede ser viable porque los docentes saben lo que necesitan para ser competentes en su área “Yo creo que sobre todo la gente que escribe aquí, esa gente se actualiza de manera autogestora. Y para mí, esa sería una de las metas o de las directrices a seguir, que el sujeto docente no se haga dependiente de otros” (ED2).

El director tiene muy claro que los formadores de docentes deben cumplir con la idoneidad para la función y se

mantiene en la expectativa de contar con un personal bien formado, donde la preparación profesional se complementa con un perfil humano que les permita una interacción de saberes y relaciones de empatía con los estudiantes. Se necesita de buenos profesores cuya práctica profesional cumpla con los estándares profesionales de calidad que aseguren el compromiso de respetar el derecho que los estudiantes tienen de aprender (García, 2007).

En la EN, los estudiantes perciben, en el actuar de los docentes, esa parte sensible y humana.

Toman esa empatía en situaciones que se nos presentan a nosotros como alumnos y en ese lado humanista que nos tiene, resalta la idea de que los docentes entienden más allá, no solamente su papel dentro del aula, sino como nos ve a nosotros tanto como alumnos, como seres humanos que vivimos diferentes cosas y como eso, puede llegar a afectarnos dentro del aula al igual que ellos, pues son seres humanos que también pasan por temores que afectan su enseñanza dentro del aula, cómo son capaces de dejarlo a un lado, con tal de darnos una buena clase, una buena información para nosotros crecer dentro de lo personal. (GEE)

Por tal razón, el director sostiene que la formación docente debe planificarse con enfoque humanista, de ahí que su inquietud la manifiesta en cuanto a que se requiere “incidir en que esta institución, pues vaya mejorando un poco más en la formación de docentes, lograr una mayor inserción de docentes en educación básica, la formación en valores de los propios estudiantes, seguirlos fomentando” (ED2).

Análogamente, el director se ocupa de promover que sus docentes investiguen sobre la práctica, que escriban y den cuenta de lo que ocurre en los contextos y situaciones del aula. Lo promueve porque eso les permite a los docentes reflexionar su hacer para tomar decisiones de mejora, ante lo cual opina que “se han generado condiciones en estos años con gestión directiva para que quienes sí tienen ese interés, sí tienen esa vocación por la docencia, por la investigación” (ED1).

Conforme a lo anterior, la formación de los estudiantes se encuentra en el centro de interés de quien dirige la EN y en los profesores, por lo que manifiestan que “el principal desafío también sería formar buenos seres humanos, porque por la sociedad en la que nos desenvolvemos necesitamos fortalecer eso. Sí, que nuestros estudiantes se formen humanamente para que se puedan desenvolver” (EM5).

El director se ocupa y preocupa cuando observa rasgos del personal a su cargo que no ayudan para el desarrollo de los estudiantes. Al respecto comentó que: “aquí lo que veo es que no todos son docentes, o sea formados en la docencia, una buena cantidad de compañeros formadores en esta escuela llegaron, ¿cómo? no lo sé, pero tienen otra formación” (ED2). En cuanto a los procedimientos que se consideran para la asignación de carga horaria en una EN, es algo que el director no tiene injerencia, sino, más bien, le compete vigilar el desempeño, a sabiendas de que tienen experticia en la rama de la profesión. Para el director, es posible que los docentes presenten áreas de oportunidad en torno a pedagogía y didáctica, lo cual valora considerablemente y se mantiene al pendiente de la práctica de estos.

Por otra parte, otra característica fundamental es el compromiso docente que se tiene con la formación de los estudiantes. Este se visualiza en quienes tienen antigüedad en la función, tanto como quienes tienen poco tiempo, porque se sienten parte de la escuela y con la responsabilidad de formar a los estudiantes para un ingreso en la docencia con valores, con el conocimiento del contexto donde confluyen realidades observadas en la práctica, tal como lo mencionó uno de los docentes entrevistados.

Tenemos compañeros muy comprometidos, compañeros que ya tienen incluso muchos años de experiencia aquí, quienes merecen su respeto, porque además de que tienen muchos años de experiencia, algunos siguen siendo comprometidos y yo digo, híjole, cuando yo tenga su edad, ¿seguiré rindiendo igual? (EM4)

El compromiso docente que se tiene en la EN es con la calidad educativa centrada no solo en la competencia académica, sino también en el desarrollo de la vocación de los estudiantes. A ellos se les enfrenta a la diversidad de contextos, dentro de la localidad, como parte de su formación, específicamente en sus prácticas.

Se le apuesta mucho a las prácticas, ya vienen los programas, pero aquí se le da mucho énfasis a eso y da cuenta de eso también que cuando vamos a las escuelas, pues se identifica claramente de dónde vienen los estudiantes. (EM5)

Es decir que, en la EN se promueve que, con regularidad, los estudiantes se trasladen a las escuelas para

observar y llevar a cabo prácticas con diseños didácticos planificados con la asesoría de los docentes.

Bueno, en este caso, las escuelas que desde que inicia semestre nos mandan a prácticas...la exigencia que nos van a ver, pues puede ser pesada; pero creo que sí es lo que nos ayuda para ir saliendo, poder tener herramientas para poder laborar (GEE).

También se favorece la movilidad e intercambios al exterior del país, mostrándoles a los estudiantes otros escenarios, con otras culturas, nuevas estrategias y conocimiento para resolver problemáticas propias de una escuela.

Por una parte, la cuestión académica, lo que puedas gestionar para atraer a la escuela, para socializar, para tener apertura en la mirada sobre ciertos procesos. Desde el punto de vista de alguien más, con otra experiencia, con otra mirada, eso es básico porque permite que salgan los compañeros y, entonces, ya regresan y eso es base. (ED3)

Para que los estudiantes visiten otros contextos y tengan la posibilidad de participar en intercambios, conlleva un rigor y una exigencia académica que prioriza la práctica docente temprana y en contextos reales, aun siendo demandante, para preparar competentemente a los futuros maestros.

Yo creo que algo que se ha señalado mucho en esta escuela es la exigencia académica. Sí, esto ha sido muy señalado en la comunidad, el hecho de que como que se exige o exijo que las cosas tengan cierta calidad en la

construcción, los documentos, los escritos, las comunicaciones que se hacen, todo esto. Y eso va, pues eso afecta o eso impacta las producciones en general que se hacen. (ED2)

Esta responsabilidad de formar docentes comprometidos con su escuela, con su comunidad, es compartida por el director Jesús y los docentes a su cargo. “El compromiso, el compromiso de siempre, pues, velar por ahora sí que por la capacitación y actualización de los chicos para que sean maestros” (EM4). Para lograrlo, el director Jesús apuesta a la estrategia de conformar comunidades profesionales de aprendizaje que, como se observa en la Figura 36, conlleva exigencia académica y la responsabilidad de avanzar hacia la integración de Cuerpos Académicos en los que se fomente la investigación y se favorezca con ello la docencia en la EN.

Las instituciones educativas como entes organizacionales construyen ideas, gestan proyectos enfocados en lograr metas específicas, en la búsqueda constante de cumplir con una visión proyectada para fines de mejora y crecimiento. Es a través de las competencias del colectivo, así como el ambiente de colaboración y confianza en el proyecto institucional y, sobre todo, el sentido de pertenencia, lo que hace posible un trabajo en común, para metas compartidas.

En ese sentido, el director Jesús hace énfasis en la importancia de conjugar la investigación y docencia y, para ello, ha estado gestionando la formación de Cuerpos Académicos, porque sabe que, para fortalecer la práctica educativa, es importante que los docentes indaguen sobre lo

que está ocurriendo en la EN, sobre la práctica docente, acerca de las oportunidades para el aprendizaje de los estudiantes, las carencias académicas y económicas, como factores que inciden en la formación, entre otros factores que están presentes y que es necesario visualizarlos más de cerca y comprenderlos para poder intervenir.

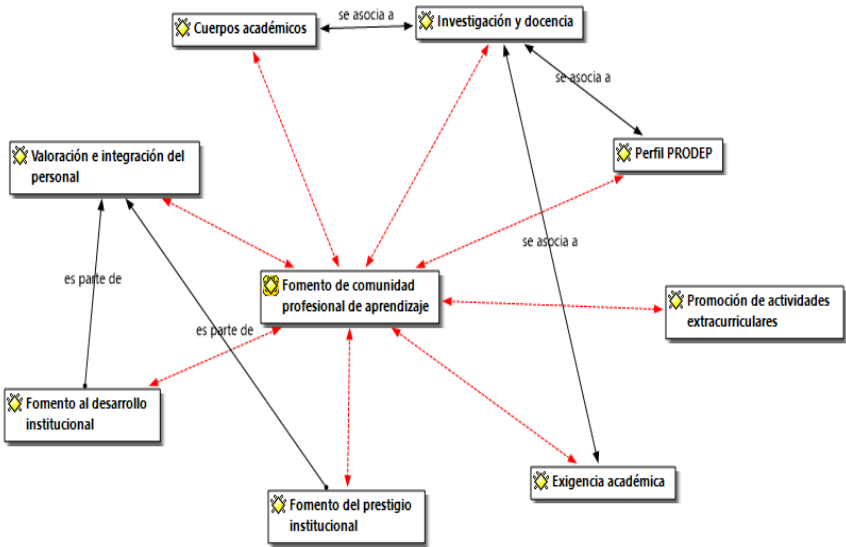


Figura 36. *Fomento de comunidad profesional de aprendizaje*

El director le apunta al desarrollo institucional y tiene la certeza de promover espacios de diálogo e interacción con el personal, sobre la importancia de saber escuchar.

Yo soy de los que habla con ellos, yo soy de los que habla en primer lugar y, después pues voy exigiéndoles, primero hablando, o sea, yo digo que el primer paso, es más, el primer paso es escucharlos, qué sienten, qué tienen, qué viven, o por qué, incluso, si alguien está en una postura, incluso hasta en contra, pues qué te mueve, ¿no? (ED1)

También, en la Figura 36, se observan estrategias que ha implementado el director Jesús: el fomento de comunidad profesional de aprendizaje para integrar al personal docente con acompañamiento a la dinámica institucional, fortalecer la ética de los profesores para que asuman un rol de calidad académica y de empatía para eficientar la formación de los estudiantes. El director Jesús le apuesta a una mayor exigencia académica porque está convencido que, los docentes preparados en su área, formarán a los estudiantes para que tengan dominio de procesos pedagógicos, didácticos y de intervención, así como de aspectos gramaticales, a fin de que redacten informes con claridad y sencillez.

El director Jesús “invita a las personas a trabajar” (EM1) y esto lo perciben los estudiantes, quienes mencionan que “se integra obviamente con el personal y se integra a las actividades y hace que el personal avance de la manera adecuada” (GEE). Su énfasis en la exigencia para la formación docente es fundamental para su proyecto institucional: “yo pongo mucho el acento en la formación, en lo que implica que el estudiante domine y no solo domine, también se asuma también así mire la profesión docente y también así actúe” (ED2).

Otra actividad importante que fomenta entre los docentes es combinar la investigación y la docencia, para lo que opina que se requiere mayor rigor y así lo ha dado a conocer a los docentes, tal como lo comentó uno de ellos. “Pues yo veo que trata de ser estricto para que todos cumplamos con nuestra promoción, así de que estemos a tiempo y que estemos cumpliendo con nuestra evolución, de

hecho, ha tenido charlas particulares” (EM3). Para esto, enfatiza en la necesidad de prepararse e investigar para difundir hallazgos, promover mejoras y reflexionar sobre la práctica, porque tiene la seguridad de que, al contar con un personal preparado y con perfil PRODEP, hay más posibilidades de que los docentes tengan más incentivos.

Sí, tenemos perfiles, aunque los perfiles PRODEP aquí cuando se lograron, charlando con algunos compañeros, dice que entrar a Perfil PRODEP no le da nada. Nada, no hay un beneficio, entramos y ya, así prácticamente con esas palabras. Y ahí tienen docentes de que pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores. Sí, ahí sí están más contentos, sí están más contentos. Tenemos cuatro. (ED2)

De acuerdo con la opinión de los docentes, el director Jesús “trata de buscar gente que realmente tenga el perfil y que esté al frente para que esta formación pues sea realmente efectiva” (EM5). De tal manera que, al contar con personal preparado y comprometido, se obtendrá mayor prestigio institucional, aún a sabiendas de que la EN, es reconocida por la comunidad.

En general, hay aceptación de la EN en la comunidad; la EN es vista como un espacio donde se forman como docentes y muchos padres, familias, aspiran a que sus hijos estudien aquí, sin que también tengan algunos momentos de que salgan algunos detalles propios de algunas situaciones de los compañeros maestros, de la relación con estudiar que también llegan a pasar. Pero en general, la EN es aceptada en la comunidad,

reconocida por el trabajo que hace para la formación de docentes, con las limitaciones propias del tejido fino por dentro, que allá al interior nosotros conocemos. Sí, sí es aceptada. (ED2)

También, se fomenta otro tipo de actividades que favorezcan el clima escolar para que los estudiantes convivan en otro tipo de dinámicas que coadyuven para su formación; tal es la implementación de actividades extracurriculares, donde los estudiantes tienen la oportunidad de participar con la Banda Juvenil, por ejemplo. Se respeta la iniciativa de los estudiantes para proponer otras actividades y de participar en programas artísticos. Por el reconocimiento que se tiene en la región, el municipio les da presencia en la apertura de la feria del lugar... “Entonces, el reconocimiento de vínculo con la comunidad está desde estos espacios, bien y con las autoridades civiles, militares o de otro tipo” (ED2).

Conclusión

A manera de conclusión, es necesario dejar claro que los individuos que lideran espacios educativos se enfrentan a dinámicas complejas. Estas los llevan a disyuntivas entre las expectativas de mejora desde la propia formación, la experiencia laboral *in situ* y creencias de las transformaciones que se desean para obtener un desarrollo profesional idóneo de los formadores de docentes y los que se forman para la docencia, considerando las contradicciones de un sistema que opera contrarreloj, debido a la diversidad de cambios y situaciones inesperadas que demandan atención urgente.

Todos estos esfuerzos, contenidos en las estrategias

que ha implementado el director Jesús y, que se explicaron en el presente capítulo, dan cuenta de un liderazgo enfocado no solamente en la justicia social, sino también se denota la intención de promover un liderazgo horizontal transformacional e incluyente, donde la comunicación cobra sentido en la gestión para la solución de problemas, entablando consensos y escucha activa del personal y de los estudiantes.

Asimismo, establece retos de reformar la planta docente promoviendo, a manera de exigencia, el desarrollo profesional de tal manera que, a su vez, demanden a los estudiantes su mejor esfuerzo en el proceso de convertirse en docentes bien preparados para atender a las nuevas generaciones. En esta exigencia, se nota la congruencia y los valores éticos que exhibe como característica de la identidad del director y su compromiso por establecer líneas de acción que se proyecten en actos de justicia social, inclusión y seguridad para las y los estudiantes y, sobre todo, la persistencia por el rigor académico y la inclinación por la investigación educativa. Ello lo denota en su quehacer y en el acompañamiento a los docentes, con lo cual da muestra al personal y a los estudiantes, de que para cumplir con el compromiso de educar, se requiere el desarrollo profesional continuo.

Referencias

Benítez, D., Herrera-López, H. y Rodríguez-Hidalgo, N. (2021, junio). Las habilidades socioemocionales para la mediación escolar: una revisión sistemática. *Redipe*,

<https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/1318>

García, C. M. (2007). La formación docente en la sociedad del conocimiento y la información: avances y temas pendientes. *Olhar de Profêsor*, 10(1), 63-90.
<https://www.redalyc.org/pdf/684/68410104.pdf>

García-Poyato, J. y Cordero G. (2019, febrero). Características de los aspirantes a la escuela normal en México. ¿En qué condiciones inicia su formación el profesorado de primaria? *Revista de Sociología de la Educación-RASE*, 12(2), 149-167.
<https://doi.org/10.7203/RASE.12.2.14659>

Imbernón, F. (2017). Ser docente en una sociedad compleja. La difícil tarea de enseñar. *Revista Complutense de Educación*. Ediciones complutenses.
https://www.academia.edu/48722492/Ser_docente_en_una_sociedad_compleja La dif% C3% ADcil tarea de ense% C3% B1ar

Orellana-Guevara, C. (enero-mayo, 2022). El problema: su importancia dentro de la gestión educativa. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 13(1), 15-34. DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v13i1.3805>

Páez, R. (en prensa). *Condiciones y posibilidades de la escucha en contextos educativos*. Universidad La Salle.

Romero, S. E., Gil, M. L., Almagro, D. E. y otros. (2020). La vocación en la identidad del maestro de Educación Infantil: Una revisión de la última década. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía*, 4(7), 108-126.

<https://www.redalyc.org/journal/5739/573965471008/html/#fn12>

Tardiff, M. (2014). *Los saberes del docente y su formación profesional*. Narcea.

Torres, C., Nava, S., Rodríguez, C. y Glasserman, L. (2021). Lo que sabemos de los directores de escuela exitosos en México. *Journal of Educational Administration*. 60(1), 86-100. <https://doi.org/10.1108/jea-04-2021-0100>

Capítulo 8

Expresiones colectivas sobre la gestión directiva en la Normal N° 1

Caso Toluca: René López Auyón

María Jesús Gracia López

Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

Gabriela Mora

Gerardo Paul Arvizu Serapio

Resumen

La gestión directiva, cuando es exitosa, merece reconocerse y compartirse con los demás, para que sea fecunda en otros espacios. Para ubicar tal fecundidad en la acción educativa nacional, se decide comunicar la experiencia de René López Auyón, Director de la Escuela Normal N°1 de Toluca, iniciada en el año 2023 y que continúa vigente en 2026. Se ha considerado a esta estrategia de comunicación, como una valiosa forma de acompañar a distintos directores de EN en su quehacer y como un medio de enriquecerse a través del conocimiento aquí presentado. En este capítulo, se revela información relativa a quién es René, su evolución en la docencia, en la investigación y en la gestión; también se muestra el contexto de la EN que lidera y, particularmente, se analizan algunas de las estrategias que emplea para potenciar los resultados de su gestión. Él, con su desempeño cotidiano y con múltiples estrategias de trabajo y acción, se ha ganado el reconocimiento de su comunidad educativa por el desarrollo logrado en estudiantes, docentes y en la institución. Su gestión se caracteriza por ser proactiva, asertiva, estratégica y

claramente intencionada, a lo que se suman las cualidades altamente positivas de su personalidad dinámica, comprometida, empática, prudente y honesta. Su trabajo, desempeño y dedicación, son conocidas en el ámbito estatal y nacional de las EN. Aquí compartimos algunas voces de alumnos y docentes que sostienen lo que hasta aquí se ha planteado.

Palabras clave

Estrategias de gestión, formación docente, innovación, investigación y liderazgo.

Pinceladas de una historia de crecimiento e impulso

En la gestión directiva, la diversidad también se hace presente. Al adentrarse al quehacer de una EN en el país, se identifican escenarios muy variados, aunque a la vez tan coincidentes, que conducen a revisar la vida organizacional y el conjunto de retos que se enfrentan en la cotidianidad. Sin duda alguna, la gestión directiva es un foco de atención cuando los éxitos institucionales se hacen evidentes en sus diversos ámbitos. Se coincide con Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins (2006), en que las prácticas de liderazgo implican el establecimiento de una dirección, desarrollar al personal y rediseñar la organización; en ello tiene lugar importante el trabajo en equipo, la distribución del liderazgo y la participación en la toma de decisiones.

Este capítulo focaliza su atención en el análisis de la gestión del director de la EN de Toluca, la N° 1. En el recorrido que se hace, se transita entre su vida personal y la institucional. En la descripción y las voces de los participantes

en el estudio del caso, es posible advertir los orígenes, las motivaciones y la trayectoria del personaje estudiado. Parte importante es el conjunto de estrategias empleadas por el director en el diario acontecer, información que se desglosa progresivamente.

Así pues, con origen en una familia formada por Ambrosio López Blancas y María del Socorro Auyón Pedroza, el segundo de ocho hijos es René López Auyón y es en quien se centra la atención de este capítulo. Siendo su padre docente de profesión, René fue el primero que se inspiró en su labor, para continuar con ese legado de amor a la docencia. Ante el trabajo de su progenitor, estuvieron cambiando de residencia y, René, realizó su educación primaria en dos localidades distintas. Santiago Tianguistenco fue sede de sus estudios de secundaria, educación media superior y superior y, finalmente, el lugar donde su familia sentó sus raíces.

Con una crianza generada en un ambiente donde el estudio y la disciplina eran muy importantes, René cubrió las expectativas de formación de su familia y las propias, por lo que egresa de la Licenciatura en Educación Primaria de la Escuela Normal N° 20 de Santiago Tianguistenco, en el año de 1993. Con una visión comprometida desde su estancia en la EN, inició una carrera profesional de formación inicial y continua, con la cual se dedicó a fortalecer su labor docente a través de varios caminos: cursos, talleres, acompañamiento, posgrados e investigación, por acentuar algunos.

Una vez docente, René López fue enviado a trabajar en una pequeña localidad del Estado de México, donde no se asentaba su hogar. De 1993 al año 2005 se desempeñó como

docente de educación primaria, a la vez que continuaba en actualización constante. Como profesor de este nivel, estuvo laborando en tres escuelas primarias en las cuales puso en práctica la información y habilidades adquiridas, a la vez que seguía aprendiendo a través de su habilitación docente.

Entre los elementos más destacados de su formación académica, se identifica una Especialidad en Administración Educativa, una Maestría en Ciencias Sociales, un Doctorado en Formación de Sujetos y Conciencia Histórica, así como un doctorado más en Ciencias de la Educación. Actualmente, con 32 años de servicio, continúa en ascenso su habilitación y actualización, en tanto que el director se encuentra viviendo un proceso de selección a otro programa doctoral, también en el área de Humanidades, pero ahora en Ética Social. Él considera fundamental el estudio y la aplicación de dicha temática en el trabajo educativo.

Siguiendo una línea de tiempo, en el año 2005, el director René fue invitado a colaborar como docente en la Escuela Normal del Capulhuac, institución en la cual fortaleció su labor como investigador. A escasos tres años de haber ingresado como docente al Sistema de Educación Normal en el Estado de México (2008), se integró a un grupo de investigación, el cual rápidamente se conformó como un Cuerpo Académico (CA), logrando su registro en el año de 2010 y fue el primer Cuerpo en Formación surgido de las EN de la entidad. Como líder del CA “Acción para la reflexión y la transformación de la educación”, impulsó fuertemente el trabajo de investigación en esa institución y, de manera indirecta, en otras EN de la entidad. A partir de esa posición,

colaboró en diversas investigaciones y estudios relacionados con la educación normal y con Educación Básica (2011 a 2022).

Después de haber experimentado la docencia y la gestión desde la dirección de la Escuela Normal de Ixtlahuaca y de la Normal Superior del Estado de México, el maestro René asumió la titularidad de la dirección de la Escuela Normal N° 1 de Toluca en el año de 2022. Su ingreso como director en esa institución generó altas expectativas entre la comunidad educativa, pues ya se le reconocía en el estado, por su capacidad de gestión, comunicación y compromiso.

Con respecto al compromiso que evidencia el director ante la comunidad educativa, los docentes sostuvieron que este es un valor que lo caracteriza.

O sea, creo que la Normal Número 1 de Toluca, gracias al liderazgo del director, cumplimos con todo, tanto con eventos sociales, como en lo académico y yo respeto mucho el trabajo de mis compañeros. Seguro estoy que si yo estuviera en investigación también haría lo mismo, el mismo compromiso, pero sí, las diferentes áreas prestan para que sea como nuestra actitud diferente pero, ante todo, respeto y compromiso a lo que estamos haciendo. (ED3)

La forma de comunicación, la capacidad de organización, la responsabilidad, el compromiso, la actitud empática y el liderazgo proactivo que manifiesta el director René, es reconocido por su comunidad educativa. A la vez, esta última plantea que tales virtudes se trasladan al personal de la institución, incluso, a la colectividad. Entre las opiniones de

los estudiantes, que evidencian lo anterior, se destaca la siguiente.

La capacitación docente, la conexión entre docentes y alumnos, la capacidad del diálogo dentro de cualquier tipo de situación, la posibilidad de no dejar las cosas como están o de conformarnos con el problema ya así sin concluir, sino llegar incluso al diálogo con autoridades normalistas que son el subdirector, el director incluso, todo para llegar a soluciones, al margen de que la escuela te quiera aquí. (GEE)

Por su parte, el doctor René, cuando se expresa de la comunidad a la que pertenece, lo hace con mucho orgullo; se identifica en su expresión, que tiene una relación de afecto hacia ella, que trasciende las relaciones laborales. Se percibe muy integrado y orgulloso del colectivo para el cual trabaja. Al respecto, comunica: "...he actuado con ética, he actuado con responsabilidad y creo que he puesto en práctica los valores. Eso yo creo que es lo fundamental para sacar adelante una institución educativa" (ED1).

Datos relevantes de la Escuela Normal N° 1 de Toluca

Este centro educativo se ubica en la capital del Estado de México y su origen data del año de 1882. En sus más de 143 años, esta institución ha cambiado de nomenclatura, ubicación y características; sin embargo, su esencia ha permanecido y consiste en la formación de docentes. Desde el sitio Web de este centro educativo, se plantea que "la Escuela Normal No. 1 de Toluca representa los cimientos del Normalismo estatal y es poseedora de una gran tradición

educativa en el Estado de México” (Acerca de la normal, 1er párrafo, 2025). Desde su origen, la institución albergó diversos edificios e instituciones educativas; pero fue en septiembre de 1967 cuando la EN se ubica en el edificio que ocupa actualmente.

Tal como se identificó en las diversas entrevistas realizadas, hay una claridad de los agentes educativos de la misión institucional. Esta declara promover la formación integral de sus estudiantes con el desarrollo de competencias genéricas y profesionales, con una planta docente académica y profesional. En ella, la investigación, la generación y aplicación del conocimiento son prioridad junto a las prácticas de comunicación y sustentabilidad.

Para lograr dicha finalidad, desde la gestión se trabaja incansablemente para que los estudiantes fortalezcan, día a día, su preparación. Al respecto, un alumno opina lo siguiente:

Bueno, también quería, digamos, resaltar algo que en este caso son los talleres. En este caso, yo actualmente me encuentro en el taller de danza folclórica. Siento que es algo muy fundamental que en este caso nos está proporcionando la normal para que tengamos una formación, aparte de ser como tal, docentes, sino que también nos den algo más, que en este caso hay diferentes talleres que me enteré recientemente de que estaba uno de oratoria, que en este caso es una habilidad la cual un docente debe tener bastante desarrollada porque al final de cuentas es algo que va a seguir empleando durante toda su formación... son herramientas bastante útiles que en este caso, si

nosotros sabemos aprovecharlas de la mejor manera, contribuirán de una manera excelente a nuestra formación. (GEE)

En el Ciclo Escolar 2024-2025, la institución se conformó por 17 grupos de las Licenciaturas en Educación Preescolar, en Educación Primaria y en Enseñanza y Aprendizaje del Inglés, así como dos grupos más de la Maestría en Intervención Educativa para la Educación Básica. Los estudiantes de licenciatura formaban un total de 471, en tanto que los de maestría eran 31. Con relación al personal administrativo y académico que laboraba en la EN, se encontró que 38 cumplían la primera función y 140 se dedicaban al trabajo docente en licenciatura y 4 en el posgrado. Así pues, la EN desarrolla su importante tarea con este personal.

Sobre la distribución de los académicos adscritos al nivel de licenciatura, según el tipo de contratación, se encontró que 79 docentes laboraban bajo el esquema de tiempo completo y 65 se identificaron como docentes de medio tiempo. Es posible indicar que, el alto número de docentes que posee tiempo completo y medio tiempo sugiere una escasa rotación de docentes, lo que, generalmente se asocia con mejor atención a los estudiantes. A ello se suma que poseen cinco docentes con perfil PRODEP y tres que pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores. Al respecto, un docente opina: “yo creo que dentro de las fortalezas es que la gran mayoría de todos mis compañeros de esta escuela normal son muy académicos” (EM4).

Los diversos espacios y servicios escolares que se

ponen a disposición de los estudiantes en la Escuela Normal N° 1 de Toluca, son bien valorados por la comunidad estudiantil. En este equipo de gestión, se considera fundamental otorgar atención de calidad a los alumnos y lo promueven de forma fehaciente. De hecho, han reglamentados los tiempos de entrega de los diversos servicios a los que tienen acceso los estudiantes; tal reglamentación faculta a los jóvenes a generar exigencias cuando la EN no cumple con lo establecido. De ahí que, en la institución, se cuida la calidad en el servicio.

Estrategias de gestión institucional

La gestión institucional comprende acciones que realiza el director René para que la EN trabaje con los objetivos que tiene para cumplir con su función formadora de docentes. Como puede observarse en la Figura 37, hay una serie de estrategias que el director René emplea para la gestión institucional. Entre ellas, las que aparecen con fuerza en el discurso de los entrevistados y del grupo de enfoque de estudiantes son: la mediación escolar, la legalidad y transparencia, su habilidad para la administración del tiempo, el haber logrado construir una visión compartida acerca del tipo de EN que se quiere lograr como comunidad normalista y, el trabajo constante para que el ambiente escolar sea seguro y agradable, en donde se puedan realizar las actividades para la formación de futuros docentes.

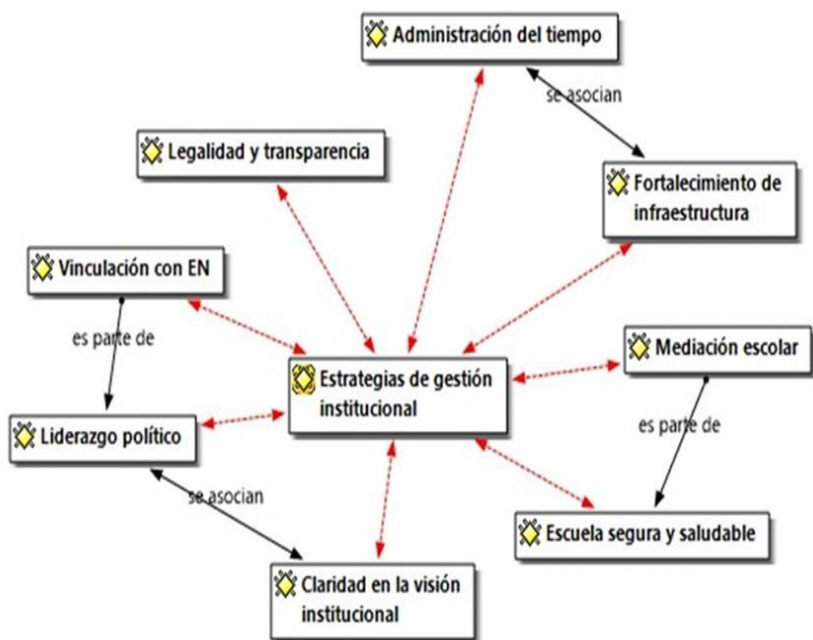


Figura 37. *Estrategias de gestión institucional*

Destacan también las habilidades en la gestión política para lograr los apoyos que requiere la EN, así como la vinculación que tiene con otras EN. En esto último, destaca su capacidad para integrarse en comunidades de práctica de directores, con quienes mantiene contacto permanente, tanto para asesoría como para consulta sobre problemáticas comunes. Wenger (2001), sostiene que los profesionales de una misma área se integran en comunidades de práctica cuando comparten sus saberes y se apoyan en su desarrollo continuo. En este sentido, el director René tiene alta estima por parte de los directores de las EN de la entidad, quienes acuden a él, por la confianza generada desde que era docente y más aún, con la experiencia desarrollada como director.

Estas estrategias de vinculación inter y extrainstitucional se observan también en la Figura 37. En todas ellas se tiene como base la comunicación y el diálogo, especialmente, con el equipo docente y los estudiantes a su cargo. Hacia el exterior, su capacidad política y el conocimiento del contexto se suman para una gestión efectiva de los recursos que requiere la institución, orientados a generar y sostener condiciones favorables para la enseñanza y para el aprendizaje.

El tiempo, como un valor compartido y recurso fundamental para la organización escolar, el cual debe ser considerado con el debido respeto en cada uno de los integrantes de la comunidad escolar (Antúnez, 2004), se asume, por el director René, en función de la planeación institucional, pero principalmente en su presencia en las actividades que realizan docentes, los administrativos y los estudiantes. Resalta, como una estrategia efectiva, el tiempo que ofrece a cada docente para conocer sus intereses y apoyarlos en su desarrollo profesional continuo. “Desde, o sea, la dirección, el liderazgo primero, de nuestra dirección y que siempre nos escucha. El doctor René siempre tiene las puertas abiertas” (EM5).

Hay casos en los cuales ha sido su intervención, la que ha logrado inspirar a docentes que en un momento se sintieron decepcionados, para enfocarlos en el desarrollo de sus habilidades y ayudarlos a que planeen y realicen proyectos innovadores.

El director siempre nos ha dicho a todos los docentes que así sea lo mínimo, nosotros acudamos con él para

que él empiece a buscar estrategias para mejorar la escuela, entonces, sí, la verdad es que el director siempre ha estado al pendiente. (EM6)

Esta confianza que muestra en el personal a su cargo, ha sido detonadora para proyectos innovadores, como el caso del Departamento de Lenguas Extranjeras y el de Tecnología Educativa. Cuando se le presentó el proyecto, mostró gran interés y realizó la gestión necesaria hasta lograrlo y, con ello, se fortalecieron procesos en los cuales los estudiantes pudieron prepararse para la obtención de becas en el extranjero.

Otra estrategia que ha sido fundamental para generar espacios seguros y agradables para la comunidad, es la mediación escolar; el director la aplica para solucionar conflictos y mejorar el ambiente institucional. Esta mediación tiene como base la escucha, como un acto de profundo respeto e interés hacia los demás. Esta forma de escuchar es lo que Páez (2025), establece como necesidad apremiante en la actualidad, principalmente en los contextos educativos.

Las opiniones de la comunidad educativa son concurrentes; entre ellas las siguientes. “Porque justamente lo que el director ha tratado de hacer siempre es que su comunidad se vea en un buen ambiente” (EM6). “Creo que es un director que escucha a los alumnos y su relación con los docentes es buena” (EM2). “El director es abierto con los estudiantes, con los maestros, siempre ha tratado de escuchar cuáles son las necesidades tanto de los centros como de los estudiantes” (GEE).

Docentes y estudiantes coinciden en que el director

siempre está dispuesto a escucharlos. Sin embargo, hay casos de docentes que no se adhieren al dinamismo que promueve el director ni a la propuesta de generar comunidades de práctica de docentes (Wenger, 2001). Aun así, él los escucha y atiende sus planteamientos. Esta situación la perciben los estudiantes y ubican a esos docentes como aquellos que “no quieren salir de su zona de confort” (GEE). Con estos casos, el director ha buscado formas para involucrarlos, porque son docentes con plaza de tiempo completo, característica que los habilita para obtener incentivos como los del SNI; sin embargo, hay quienes definitivamente no quieren participar en colegiados o Cuerpos Académicos.

Ante esta situación, el director, después de dialogar con ellos, ya no insiste si no desean participar, estrategia que coincide con las sugerencias que hacen los expertos en cambio educativo, quienes señalan que no es conveniente desgastarse con las personas que no quieren mejorar, sino que la energía debe emplearse con aquellos que quieran y puedan comprometerse con el cambio (Cajamarca, Pulig y Alcívar, 2024).

Uno de los momentos más álgidos que vivió el director al inicio de su gestión, fue un paro estudiantil. Al realizar la investigación necesaria para saber qué estaba pasando, se dio cuenta que este movimiento lo lideraban docentes que no querían cambios en la administración de la institución. El director dialogó con los estudiantes en general y, en algunos casos, en particular con varios de ellos y, de manera directa, con los docentes que estaban influyendo en el comportamiento de los estudiantes. “Los alumnos son hijos de campesinos, son

hijos de profesores, la mayor parte de estas partes, son estudiantes que quieren salir adelante. Son jóvenes nobles, muy sencillos, muy nobles, pero en esa nobleza son fáciles de manipular” (ED1).

La promoción del diálogo, el respeto y la honestidad del director René, fueron clave para que las actividades escolares se reanudaran. Este acontecimiento consiguió un efecto a favor de la imagen del director y dejó claro que para él era primordial la escucha y el diálogo. Esta forma de escuchar con atención a los otros, es una estrategia central en el proceso educativo (Páez, 2025) y así lo asumen tanto docentes como estudiantes, quienes comentaron que el director René se interesaba por el bien de la comunidad escolar. La postura directa y de frente que tuvo el director al hablar con los estudiantes, les dejó una impresión positiva y se dieron cuenta que podían acercarse a él para presentarle cualquier problemática que estuvieran detectando.

Aunado a lo anterior, los estudiantes normalistas tienen claro que en esta gestión directiva se han incrementado los apoyos y las oportunidades para su formación integral. El director no solamente ha estado pendiente de que realicen el trámite para las becas correspondientes para educación superior establecidas por la DGEsUM, sino que también ha realizado gestión para conseguir el apoyo de empresas, con quienes ha promovido acuerdos de tal manera que se comprometan con la formación de docentes.

Nuestros estudiantes tienen la posibilidad de adquirir becas a nivel estatal y las de nivel nacional, pero además la escuela ha hecho la gestión para que tengan otro tipo

de becas justo por las empresas y, su servidor pide a las empresas que puedan apadrinar a un estudiante para acompañarle en su proceso formativo y que les brinden apoyo económico o apoyo de otra índole para fortalecer su proceso. (ED3)

El bienestar de los estudiantes es primordial para el director René, quien comentó que 70% de ellos son foráneos, de localidades que rodean Toluca, incluso de otros estados. Por esta razón, ha canalizado sus esfuerzos para contar con un espacio digno en donde puedan comer.

... lo que el director ha tratado de hacer siempre es que su comunidad se vea en un buen ambiente. De hecho, ahorita también está trabajando mucho el director. Bueno, no sé si lo pudiera decir, pero se está trabajando arduamente para que los alumnos que necesitan comer y no tengan como recursos, aquí puedan comer. Es un comedor como pues para apoyarlos porque usted sabe, no, a veces el dinero se va en transporte, en material didáctico o en algunas otras cosas y, el director justamente tiene un plan de habilitar el comedor institucional, para apoyar a los alumnos que lo requieran. (ED3)

Estrategias de liderazgo y construcción del éxito

En la revisión que Torres, Nava, Rodríguez y Glasserman (2021) realizaron sobre la producción del equipo mexicano de la ISSPP por más de diez años, se encontró que la principal característica de las y los directores que lograban cambios favorables para la comunidad escolar, era su liderazgo

ético. Esto se observa en el caso del director René, quien es considerado por docentes y estudiantes como una persona con valores, inteligente, honesta y trabajadora, quien, además, tiene una visión clara de la formación docente y de cómo lograr que, esta EN, sea la mejor de su estado.

En la Figura 38, se presenta que el liderazgo ético, enfocado en resultados y con el acompañamiento constante, es una de las estrategias que el director René ha forjado con la comunidad escolar. A este liderazgo se le asocia, de manera directa, la autoeficacia directiva.

El trabajo colegiado emerge como una opción para los maestros formadores que son comprometidos y que han visto en esta gestión directiva la oportunidad para su desarrollo profesional. Los docentes coinciden con la visión del director de lograr que la comunidad escolar mejore a través del trabajo en equipo. Reconocen su capacidad para realizar una gestión institucional que, en corto tiempo, ha logrado un cambio favorable para que los docentes se integren en colegiados y, en algunos casos, en Cuerpos Académicos; ello les posibilita lograr incentivos económicos como perfil PRODEP o nivel de SNI.

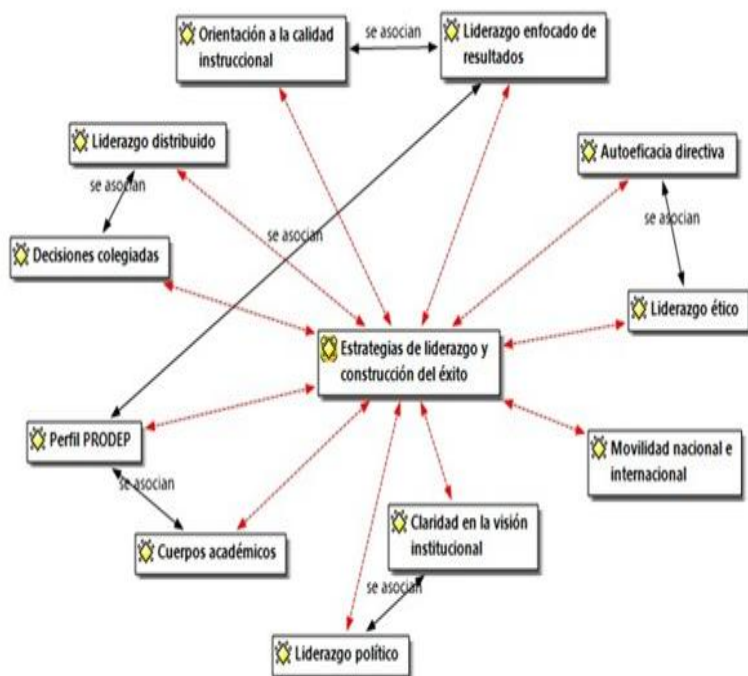


Figura 38. *Estrategias de liderazgo y construcción del éxito*

Sin duda, se destaca el liderazgo académico del director, lo que se percibe por el personal docente como positivo para la comprensión y apoyo de las actividades que realizan. La condición de haber sido docente investigador, con una producción destacada, le ha servido para entender, favorecer y acompañar, ahora como director, a los docentes que están comprometidos con su desarrollo profesional y con la mejora académica de la institución.

“Hay más trabajo colegiado, apertura a nuevas vinculaciones, la mayor vinculación académica con centros de investigación, con universidades, ya se está haciendo, hay un acuerdo ya con ANUIES” (ED1). Esta forma de trabajo la promueve el director en todas las áreas, tanto académicas

como administrativas, para lo cual realiza una revisión con cada integrante del personal a su cargo con el fin de que tengan claras sus funciones y que sus acciones sean planeadas con base en la visión institucional.

El personal, mis compañeros, somos más de 105. Creo que en lo general hay compañerismo, bien, pero todos estamos en nuestro lugar. Por ejemplo, yo estoy en un área que es académica y también artística cultural. Entonces, pues es otro tipo de conductas que tenemos. Vemos ahí organizar eventos, actividades, concursos. (EM4)

La búsqueda de la calidad institucional como estrategia permanente no tiene límite ni período de descanso para el director René. A través de la reflexión crítica y la autoevaluación, encuentra las áreas de oportunidad para mejorar su liderazgo y su gestión directiva. A pesar de recibir la aprobación y felicitaciones de las autoridades y de sus compañeros, él siempre visualiza en lo que podría innovarse.

Pues eso me dicen mis autoridades, eso me dicen mis compañeros, pero yo siento que me hace falta mucho más. Siento, o sea, yo no estoy conforme con lo que he logrado y algo me pasa. Por ejemplo, logro algo, un aspecto, el Centro Regional de Lenguas, o sea me costó mucho trabajo, pero lo logré y luego dije, no, nos hace falta algo, dije, vamos a hacer el acuerdo de colaboración con Cambridge para hacer la escuela certificadora y ya es mi escuela certificadora, pero digo, ahora me hace falta algo. Sabes, que ahora necesitamos implementar las lenguas maternas y ya tengo Masahua,

ya tengo Otomí, te digo me hace falta algo y ahorita tengo el problema esto de que quiero que mis estudiantes participen con Francia en becas de Francia, porque hemos desperdiciado muchas, digo sabes que ya tengo al maestro de francés, ahora ya vamos a trabajar francés, como que siempre hay algo que me hace falta, no sé si me doy a entender, no quedo satisfecho cuando logro algo. Porque todo es perfectible. (ED1)

Esta forma de liderazgo es conmovedora desde la mirada del equipo que documentó el caso, porque implica la entrega total hacia un proyecto en el que se cree firmemente. Esto lo perciben los compañeros docentes, los estudiantes, los colegas de otras instituciones, incluso, los empresarios de la localidad, a los cuales suma en ese compromiso social de apoyar a las nuevas generaciones de maestros del Estado de México.

Estrategias de inclusión y equidad

Los requerimientos de una política de inclusión se traducen en acciones que los líderes escolares promueven en las instituciones educativas, a fin de considerar a los sujetos que participan en la escuela como entes con derecho a una educación con equidad e inclusión. Para dar respuesta a tales demandas, el director de la Escuela Normal N° 1 de Toluca, se ocupa mostrando un liderazgo enfocado en la gestión de acciones que permitan estabilidad académica, emocional y física del colectivo docente y de los estudiantes. Las estrategias que implementa conllevan propósitos muy puntuales de impactar tanto en el interior como el exterior de

la institución, en un espacio donde se mezclan diversidad académica, diferencias sociales y económicas de la comunidad educativa.

En la Figura 39 se hace presente el tema del origen social de los estudiantes que ingresan a la EN; en este sentido, es posible indicar que existen tintes de desigualdad, en cuanto al estatus académico y económico familiar. Entre la comunidad se identifican estudiantes que son nativos del lugar donde se ubica la escuela y tienen los medios que les permiten solventar sus estudios, en tanto que son hijos de familias de profesionistas. “...los jóvenes provienen de familias que la mayor parte son profesionistas entre abogados, policías, docentes, también subdirectores, directores, no son de familias grandes, la mayoría son hijos únicos” (EM2). Otro grupo de jóvenes proviene de otras entidades federativas, dependientes de familias con precariedad económica, entre los que se ubican los hijos de campesinos. De ahí que, la situación económica, obliga a los estudiantes normalistas a tener doble compromiso: estudiar en la mañana y trabajar por la tarde. “... Sí, sí. Hemos encontrado barreras. Una, la principal yo creo que es lo económico. Muchos de nuestros estudiantes, yo diría que un 70% de ellos, en lo económico les pega muy fuerte” (ED2).

Es evidente que las estrategias de inclusión y equidad que implementa el director, además de variadas, se traducen en programas de apoyo que se asocian con el propósito de evitar la discriminación y sus implicaciones. En ese sentido, los alumnos opinan que “siempre nos han dado el respeto con el que debidamente nos formamos porque no se permite ese

302

margen de que seamos segregados” (GEE).

Asociado al tema de la discriminación se ubica a la desigualdad, que también se identifican en las actitudes de perspectiva de género que están presentes en la comunidad de la EN. Sin duda, el líder tiene conocimiento de su existencia, reconociendo también que se viven situaciones de inequidad al interior de la institución.

Creo que la inequidad de género es algo que se presenta. Creo que todavía estamos en ese momento de evolución para poder aceptarse, aceptarnos entre todos, tal y como somos. Porque yo creo que están llevando en cierto extremo algunos compañeros a este tipo de situaciones, y eso hace también que los grupos empiecen a como dividirse. (ED1)

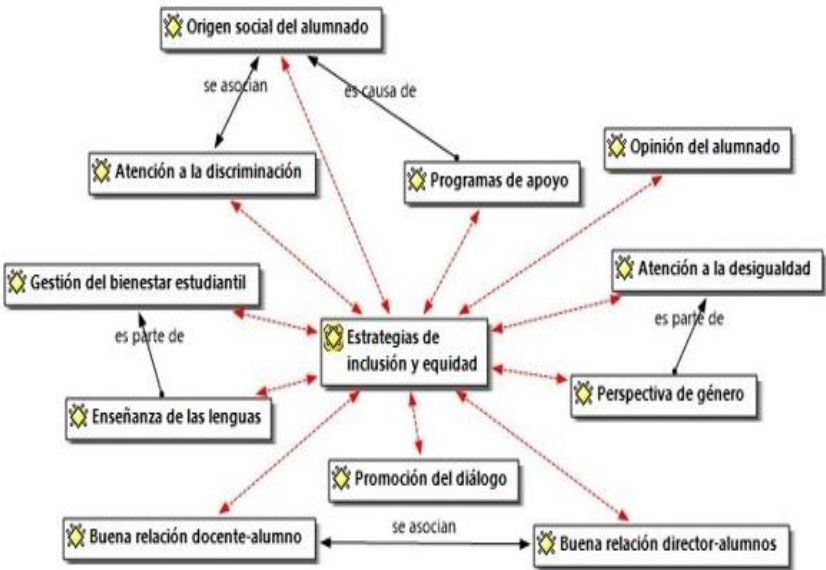


Figura 39. *Estrategias de inclusión y equidad*

Por otra parte, ante la necesidad de conocer qué ocurre

con los estudiantes y los docentes, el director pone en práctica una de las cualidades fundamentales que se aprecia como estrategia y es la capacidad de promover el diálogo, incitando las buenas relaciones de los docentes con los alumnos; “...ese lazo con los docentes se mantiene, es algo que se perpetúa y lo hemos visto desde el primer semestre” (GEE).

Es evidente que el binomio estudiantes y docentes tiene prioridad en atención, de ahí que el director siempre está disponible para atenderlos. Entre las opiniones que emiten los estudiantes, está que “...el director es muy abierto con los estudiantes, con los maestros, siempre ha tratado de escuchar cuáles son las necesidades tanto de los centros como estudiantes” (GEE) “está abierto a escuchar opiniones diversas, sí, incluso que lo confronten” (EM2).

De ahí que, para impulsar y sostener un clima que favorezca la práctica educativa en la EN, el maestro René se enfoca en gestionar proyectos de bienestar para la mejora continua de la formación del futuro docente. Además, busca que el colectivo de profesores tenga los insumos que le permitan promover una enseñanza y un aprendizaje eficaz, de tal manera que, implementar el programa de enseñanza de las lenguas, apunta a mejorar los procesos educativos de ambos. Indiscutiblemente, también la gestión del director trasciende a toda la comunidad educativa y a otras entidades.

El Centro Regional de Lenguas, no es únicamente para los estudiantes de la normal, sino que se abre para el público en general, asisten a los cursos, incluso vienen ya de otras entidades federativas. Eso ha hecho muy buen anclaje en la comunidad, será la primera normal

también que va a tener español para extranjeros. (ED1)

Estrategias pedagógicas para el fortalecimiento docente

Las Instituciones Formadoras de Docentes tienen la particularidad de mostrar en la práctica su sentido de arraigo a la institución, lo cual viene acompañado del sentimiento de pertenecer a una institución que fue casa de estudios de algunos docentes. Esto hace que la EN se identifique, desde su interior, por la dinámica de enseñanza y de aprendizaje que la distingue de otras Instituciones de Educación Superior.

El propósito de trascender en la comunidad es lo que la hace ser diferente. En este sentido, las prácticas que se viven al interior de la EN, están orientadas a la implementación de proyectos pedagógicos que tienen la intención de mejorar procesos formativos y lograr nuevas formas de conocimiento tanto en el personal docente como en los estudiantes. Estas acciones, indudablemente, son coordinadas por quien es responsable de la Escuela Normal y esa persona es el director.

En la Figura 40 se identifican las estrategias que el director de la Escuela Normal N° 1 de Toluca implementa para el fortalecimiento docente; se enfatiza que el propósito fundamental se encamina hacia la orientación de la calidad instruccional que se asocia con una formación de por vida. “La formación de un docente y más un directivo nunca se termina” (ED2) porque la búsqueda de respuestas durante la formación continua permite a los docentes transformar procesos pedagógicos y didácticos.

Para ello, investigar la práctica, es decir, lograr que el docente combine la docencia y la investigación y que, además,

difunda los hallazgos, contribuye en el fortalecimiento de su desarrollo profesional. Dada su importancia, esta ha sido una tarea permanente del director. “En este momento, tengo siete grupos de investigación, no Cuerpos Académicos, haciendo investigación, haciendo ponencias y trabajando” (ED1).

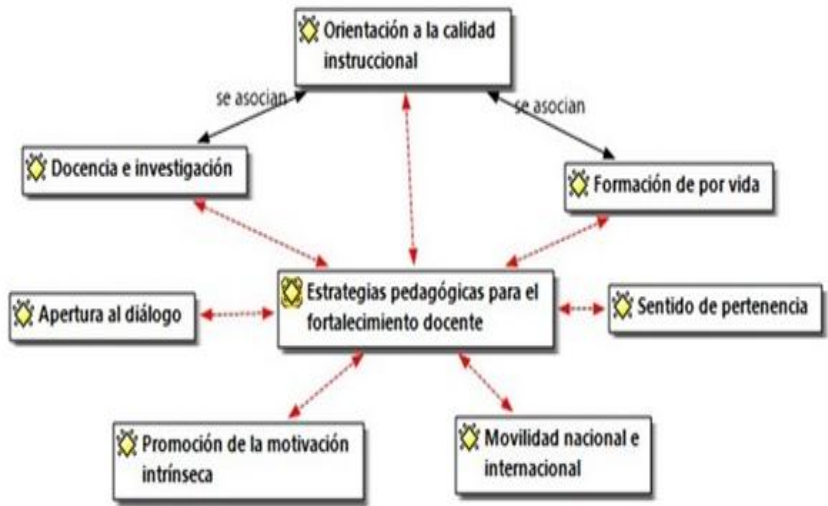


Figura 40. *Estrategias pedagógicas para el fortalecimiento docente*

La apertura al diálogo que mantiene el director ha contribuido para que los docentes y los alumnos tengan la confianza de acercarse a él para externar sus inquietudes y necesidades. La apertura y la disponibilidad de comunicación le han permitido conocer al personal y lograr mayor acercamiento. El clima relacional de la comunidad educativa se presenta en un marco de acompañamiento y de claridad sobre los haceres en la escuela normal.

... creo que el director es muy analista. Cuando escucha a una persona trata de sí escuchar y poder tener un enfoque en poder influir en la mejora de las condiciones

de las personas, es decir, es humanista está abierto a escuchar opiniones diversas. (EM2)

Asimismo, otro docente sostiene que: “algo en lo que yo me he acercado mucho son en los proyectos de la institución, con los del departamento, pues, por ejemplo, proponer” (EM4).

La seguridad de posibilitar apoyo y bienestar, así como abrirse a otros escenarios para observar las prácticas pedagógicas, de gestión e investigación, motiva y da claridad al director René para implementar acciones innovadoras en la EN. Con ello, logra incidir en la promoción de la motivación intrínseca del colectivo docente y de los propios estudiantes para abrirse camino hacia otros espacios con cultura diferente, pero con propósitos comunes de formación. Su gestión no logra descanso... “estoy en negociación, ahorita, en un acuerdo de colaboración con Inglaterra para ver, este, cómo poder brindarle la posibilidad de que también mis estudiantes, aparte de titularse acá en una carrera, puedan obtener una carrera de allá” (ED3).

Las estrategias de movilidad a nivel nacional e internacional han cobrado sentido en los docentes y estudiantes, cuyas experiencias han provocado nuevas maneras de ver su futura profesión. “En cuarto semestre nosotros tuvimos un intercambio académico al estado de Nayarit, en donde pues ahí también pudimos contrastar cómo era la educación aquí” (GEE). Además, refieren también a “la movilidad para irse a otras escuelas, a otros países de intercambio, ayuda bastante” (EM6). A lo anterior se añade que “en este intercambio que tuvimos con Francia, es lo que

nos abrió la posibilidad y todos nuestros compañeros no tienen esa posibilidad de conocer otras formas de pensar” (E3D).

La movilidad nacional e internacional ha sido una apuesta del director para potenciar el fortalecimiento docente. “La movilidad estudiantil se ha identificado como indicador de calidad en las Escuelas Normales con un alcance educativo, cultural, económico, político y organizacional” (Limón y Santillana, 2019, p. 5). De ahí que el doctor René no ha perdido el foco y se ha centrado en la atención y crecimiento de los diversos programas encaminados a favorecer la movilidad de los alumnos de la EN.

Estrategias de gestión para la investigación

El liderazgo del doctor René se caracteriza por ser transformacional. Tirado y Heredia (2022) consideran que “los líderes transformacionales fomentan sentimientos de identificación institucional que permite a los colaboradores desarrollar su creatividad y compromiso para el cumplimiento de las actividades en la gestión educativa” (p. 251). Su visión para las EN incluye que estas sean instituciones que atiendan, además de la formación inicial, la continua; aspira a que “podamos desarrollar los posgrados, podamos desarrollar diferentes, diferentes... la diversificación de la formación, tanto inicial como continua” (ED2).

Sin duda, el director ha consumado un liderazgo para la calidad educativa, lo que se relaciona con la claridad que él tiene sobre la visión institucional, la cual promueve, fehacientemente, entre la comunidad educativa para lograrla.

...es una visión de proyectar a una institución de alto nivel. Sabemos que el posgrado le importa mucho, le interesa mucho. Incluso creo que a futuro está... Ahora el posgrado está en un aula... Pero se piensa en un centro de investigación. Un centro de investigación, que, al mismo tiempo, queda postgrado a la investigación, para que trascienda a la normal. Y eso es importante. (EM6)

La existencia de una maestría en la EN ha impulsado la intención del crecimiento en los posgrados. Actualmente, un equipo de la EN está realizando el diseño de un doctorado en gestión educativa; al respecto, un docente entrevistado expresó: “estamos en el momento de consolidar y finalizar el trabajo del doctorado en el programa académico. Y queremos que vaya con todos los soportes, pero también con todas las vinculaciones posibles” (EM6). Por su parte, el director René definió que está buscando “generar las condiciones de tener posgrados de calidad. El doctorado hacia allá lo estoy apuntalando” (ED1).

Como es posible advertir en la Figura 41, en lo relativo a la gestión realizada por el maestro René en torno a la investigación, hay una amplia variedad de estrategias que potencian el desarrollo de la EN en este campo. Una más que ha fortalecido el director, además del desarrollo del posgrado, ha sido la promoción de los grupos de investigación como medio para lograr el registro de Cuerpos Académicos. A estos últimos los define como grupos de docentes que hacen investigación, que comparten una línea de generación y aplicación del conocimiento y en la EN existe uno con registro

y con estatus “En Consolidación”.

De voz propia, el director comentó que, por su experiencia en el campo y por haber sido Representante Institucional ante PRODEP (RIP) en otra EN, tiene una estrategia clara para apoyar el fomento a la investigación. Él se dedica a buscar la información del organismo en sus plataformas y publicaciones, la comparte con sus compañeros y promueve los grupos de investigación. Ante ello, ha logrado la conformación de siete grupos de docentes que investigan, elaboran ponencias y publican. Considera que ese es un camino viable para reunir los requisitos para el registro posterior de los Cuerpos Académicos.

Entre los elementos que se buscan desarrollar en esta EN, se encuentran también los perfiles PRODEP, el registro de los investigadores al Sistema Nacional de Investigadores y el establecimiento de redes. A partir de la información obtenida mediante entrevistas, se identificó que, con la dinámica institucional, los maestros de la EN tienen la posibilidad de vincularse con redes y con centros de investigación. Así pues, además de la existencia del departamento de investigación, se promueve la investigación y la obtención de recursos para el desarrollo de esta. Al referirse a los perfiles PRODEP y los Cuerpos Académicos, un docente comenta que “es muy bonito que la escuela crezca y sí cuenta con eso y también con su grupo de investigadores” (EM3).

A la par del desarrollo de la investigación, en esta EN se promueve la generación del conocimiento. En diversas ocasiones, esta es una acción deliberada, intencionada y, en

otras, no lo es. En entrevista, se identificó que a la generación del conocimiento se le asume como “una pasión... pues permite encontrar algunas situaciones que están ahí, pero están ocultas. No se ve ni con estas prácticas, pues se pueden visualizar y además incluso aportar no solamente a la sociedad, a veces, sino al conocimiento mismo” (EM5).

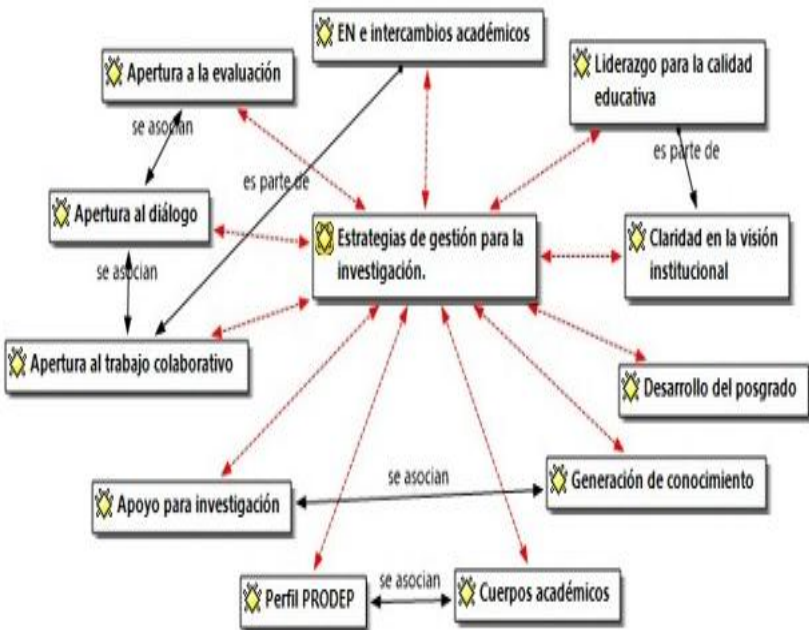


Figura 41. *Estrategias de gestión para la investigación en la EN*

Algunos docentes entrevistados declararon que el liderazgo del director se encuentra fortalecido por la apertura que manifiesta en diversas áreas de la vida institucional, donde la investigación también se fortalece. Por ejemplo, uno de ellos planteó la gran apertura al trabajo colaborativo que caracteriza al maestro René (EM4) y que lo promueve en los grupos de investigación; otro más expresó que tal apertura “es

importante, porque se cultiva el diálogo, el intercambio y se enriquecen las propuestas” (EM6).

También los estudiantes hicieron patente la apertura del directivo, declarando que es “abierto con los estudiantes, con los maestros; siempre ha tratado de escuchar cuáles son las necesidades tanto de los maestros como estudiantes” (GEE) y aclararon que, en la temática de las necesidades, se ubican aquellas, tanto personales como académicas. A lo anterior se añade el desarrollo de los intercambios académicos en los cuales se comparten los productos de investigación de los diversos grupos que la realizan dentro de la EN.

En esta categoría de estrategias de gestión para la investigación se advierte una clara orientación del director; en ella su liderazgo busca constantemente la calidad, al promover los Cuerpos Académicos, el desarrollo de grupos de investigación y la generación del conocimiento. Promueve así mismo, el registro del doctorado y el desarrollo del posgrado con una gran apertura al diálogo, al trabajo colaborativo y a la evaluación permanente, siendo estas diversas estrategias que emplea el director René para potenciar el crecimiento institucional.

Estrategias de gestión para la innovación

Una cualidad -antes destacada- de la personalidad del director René, es su apertura; a ella se le agrega la responsabilidad, siendo esta muy evidente en su gran compromiso ante las tareas que le corresponde realizar como director de la EN. Reconoce que no todo se les da a las instituciones y establece que le corresponde al equipo

directivo, buscar los medios y las condiciones para hacer de la escuela, una gran escuela, independientemente de la institución que se trate. Así pues, durante un ejercicio de autoevaluación, en una visión retrospectiva, el director plantea: “yo creo que he actuado con ética, he actuado con responsabilidad y creo que he puesto en práctica los valores. Eso yo creo que es lo fundamental para sacar adelante una institución educativa” (ED1).

La dinámica institucional promovida por el directivo en cuestión marca una actividad permanente de toda la comunidad educativa; su gestión promueve de manera constante la innovación con fines de mejora. Para López, López y López, (2025) la gestión de la innovación implica la combinación de los procesos de innovación y los relativos a la gestión del cambio. Los autores sostienen que “la gestión de la innovación permite a la organización responder a las oportunidades externas o internas, y utilizar su creatividad para introducir nuevas ideas, procesos o productos” (p. 71). A partir de tal definición y de la información obtenida para el análisis del presente caso, es posible considerar que el doctor René gestiona, incesantemente, la innovación como medio para potenciar la calidad educativa en la EN que dirige.

Una acción poco habitual en las EN es la vinculación con el sector empresarial y el doctor René la promueve (ED2). Aprovecha las invitaciones que algunas industrias realizan a la institución a participar en diversos eventos, porque, además de ser un espacio para dar a conocer los talentos de la institución, es también una posibilidad de establecer apoyos académicos, entre los que visualiza la formación dual. El

director sostiene que es la única EN que ha hecho esta vinculación; “incluso del sector industrial nos dicen tenemos 20 compañeros que se van a capacitar en inglés y tienen que certificarse porque se van a ir a Alemania” (ED2) y tal certificación la hacen en la EN. “Pero ellos también nos retribuyen en cierto momento, pues que necesitamos, por ejemplo, pintura para la escuela, nos donan pintura, nos donan carros de arena, carros de grava, o nos prestan... algo que necesitemos en la institución” (ED2).

Los procesos de innovación también se relacionan con el fortalecimiento a la infraestructura, ya que el desarrollo tecnológico es fundamental para el progreso. El doctor René considera haber solucionado la falta de infraestructura tecnológica en la EN.

Lo que hice fue invertir, crear dos centros de tecnología con computadoras, 40 computadoras nuevas cada uno de los centros de tecnología y en este momento que estamos dando habilitación al CREELE, ya tengo 45 computadoras nuevas, lo estoy habilitando para que tenga todos los insumos necesarios para hacer frente a lo que es la enseñanza de las lenguas. (ED1)

Al dato anterior se suma que en la EN todos tienen Internet estable, los equipos de cómputo son nuevos y los docentes tienen computadoras para su trabajo. Los maestros coinciden (EM3, EM6) en que durante este periodo administrativo se ha realizado una gestión eficiente, en términos de infraestructura, donde según sus palabras, se nota mucho el cambio y eso posibilita continuar innovando en el campo de la educación.

Indiscutiblemente, el director “es una persona que se preocupa y ocupa” (EM3). Una evidencia de ello es que un proceso de remodelación en puerta y la búsqueda constante de la eficacia en los servicios que se ofrecen. “Todas las aulas tienen mobiliario, tienen Internet. Todas las aulas con cañón, proyector, copiadora. Creo que en ese sentido sí se están movilizándolo” (EM6).

También, en el terreno de la innovación, se ubican los intercambios académicos, los cuales se favorecen desde la gestión directiva mediante el establecimiento de convenios de colaboración y vinculación con otras EN. Los estudiantes (GEE) destacan que se ha venido fortaleciendo el apoyo a los intercambios académicos, a los cuales llevan sus referentes e información que ponen en juego, pero, además, los contrastan con la experiencia vivida. Comentan, además, que otros compañeros de diversas EN han asistido a la institución a realizar movilidad. Consideran que los resultados de los intercambios han sido favorables para los estudiantes, docentes y, en general, para la EN.

A mí me parece que una fortaleza es el posicionamiento ya histórico que tiene la escuela normal uno, por virtud histórica siempre ha estado posicionada bien en el estado, entonces es muy factible que se le permitan intercambios, que se le permita acceso a escuelas primarias, incluso a recursos, ese posicionamiento es una de sus mayores virtudes. (GEE)

La vinculación ha trascendido a la gestión para la EN y ha llegado al posgrado. “Hay más trabajo colegiado, apertura a nuevas vinculaciones, la mayor vinculación académica con

centros de investigación, con universidades, ya se está haciendo, hay un acuerdo ya con ANUIES” (EM6). El mismo docente reitera que las acciones de vinculación e intercambio se están trazando en el diseño que están haciendo para el doctorado en gestión educativa; “lo estamos planteando para el doctorado, intercambio de personal académico, estancias, tanto para acá, hacia acá, como hacia otras instituciones” (EM6).

La innovación también se traduce en acciones de calidad para los posgrados, en tanto que, el equipo directivo de la EN, está buscando el registro en RENIECYT, para que la maestría que ofertan y, el doctorado que están diseñando, sean considerados como programas de calidad, se enlisten en el padrón de posgrados de calidad y concursen para su ingreso y promoción. Lo mismo ocurre en el ámbito del desarrollo tecnológico, pues “ahorita mismo los estudiantes de maestría, como ellos tienen como propósito diseñar un prototipo didáctico, el COMECYT, que es un CONACYT, pero estatal, otorga becas a diseñadores de prototipos, y están participando estudiantes de la maestría en ese concurso” (EM6).

En el ámbito de la innovación para la gestión, también tiene cabida la generación del conocimiento, el desarrollo de la investigación y el importante apoyo que se le ofrece a esta área sustantiva. Como se puede identificar a lo largo del capítulo, también la formación continua es una actividad presente en la misión institucional que no solo se traduce en los posgrados, sino en la capacitación constante que se oferta a los docentes cuyos perfiles requieren fortalecerse con

temáticas diversas, entre ellas la pedagogía y la didáctica.

El liderazgo analítico (EM2), reflexivo (EM3), dinámico y comprometido (EM6) del doctor René es reconocido por docentes y alumnos. Su éxito radica en que pone en juego un sinnúmero de habilidades, experiencias y conocimiento para potenciar su gestión y promover una formación normalista que parte de necesidades reales, a través de un liderazgo efectivo y oportuno.

El desarrollo del posgrado, la vinculación con las empresas del entorno, la experiencia internacional y de intercambios académicos, el fortalecimiento de la infraestructura en los diversos planos, así como la formación continua, el apoyo a la investigación y el desarrollo del conocimiento en el ámbito de la innovación, son estrategias que se han puesto en práctica a lo largo de su periodo de gestión. El énfasis en la persona y sus necesidades, es sin duda, un acierto de su estilo de gestión. La Figura 42 ofrece una clara red de las estrategias que implementa el director y su equipo de gestión para avanzar en el desarrollo institucional.

Así pues, se coincide con el doctor René en lo siguiente. La escuela se forma por las personas, no por la propia institución, me parece que en ese sentido los lazos que se están creando y que se siguen creando y van a seguirse creando. Parte de fundamentos de solidaridad, empatía, llenos de valores y moralidad muy marcada. La Escuela Normal N° 1 de Toluca, por su naturaleza e historia, siempre ha sido de disciplina y de valor moral para la sociedad en general. (ED2)

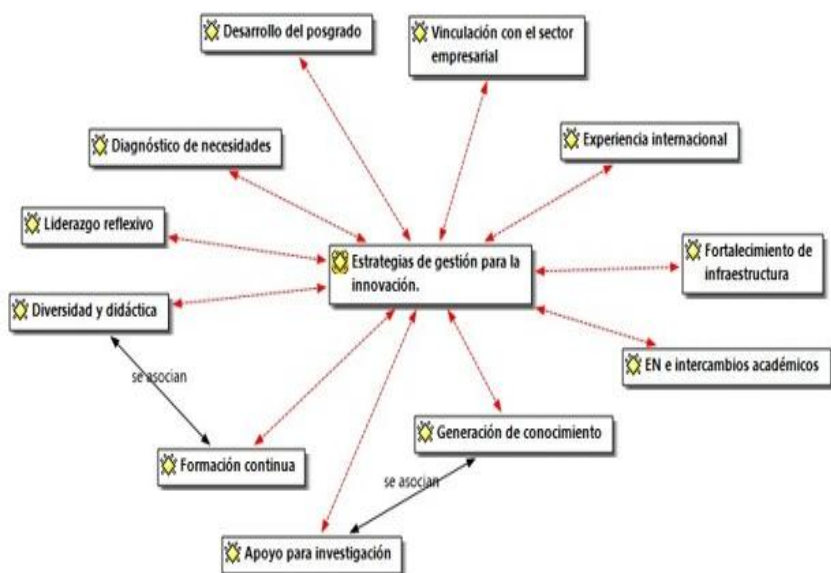


Figura 42. *Estrategias de gestión para la innovación en la EN*

Consideraciones finales

Como cierre del ejercicio de revisión del caso de la EN Número 1 de Toluca, se destaca que, a partir de la experiencia del doctor René, “un directivo sin preparación no es directivo. Un directivo sin experiencia no es directivo. Un directivo sin hacer procesos de vinculación no es directivo. El directivo tiene que estar abierto absolutamente a todo” (ED2). A ello, se agrega la importancia de estar atento a los estudiantes, la sociedad, los padres de familia, las autoridades educativas y las empresas. En este caso, se enfatiza, asimismo, en la necesidad de “estar abiertos absolutamente a todo y en medida de que el directivo abra sus expectativas, en esa medida creo que las instituciones están creciendo” (ED2).

A partir del análisis de la gestión del director René, se

evidencia un trabajo permanente al interior y exterior de la EN, en la intención de lograr una institución de calidad, donde toda la comunidad educativa posea mejores y mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. La variedad de estrategias, la diversidad de recursos y la acción permanente del doctor René, conducen a la conclusión de que la misión y la visión institucional se están cumpliendo cabalmente y que, a la vez, el director busca generar las condiciones óptimas para potenciar un desarrollo humano y profesional constante en la comunidad que lidera.

La investigación realizada encontró un ejemplo de liderazgo que conjunta experiencia, conocimiento, acción, éxito, investigación, innovación, creatividad, apertura, dedicación y pasión por la educación. Las estrategias empleadas, indiscutiblemente, han sido las adecuadas, porque el director parte del conocimiento del contexto y de las personas para aplicarlas, a la que valora su viabilidad con su equipo directivo y personal docente.

La palabra del director René es elocuente, su pensamiento es contundente y su acción es comprometida; en conjunto, todo suma para que el éxito esté asegurado en su invaluable gestión. En ese sentido, se coincide con la Secretaría de Educación Pública (2019) en que la labor del director es amplia y significativa para las instituciones educativas e impacta en la comunidad escolar, particularmente influye en la conservación y el desarrollo efectivo de las instituciones.

Evidentemente, el liderazgo del doctor René presenta un capital profesional (Hargreaves y Fullan, 2014) para la

comunidad que lo rodea, porque transforma la enseñanza y los procesos educativos de su entorno. La claridad de pensamiento, su vasto conocimiento, su carisma y su capacidad de comunicación, hacen que su liderazgo se extienda y sea un gran ejemplo de gestión, donde el compromiso es el motor del cambio. Indiscutiblemente, el doctor René López Auyón es un caso más de excelencia, constancia, disciplina, trabajo arduo y pasión por la Educación Normal.

A partir del proceso vivido en la presente investigación y con el análisis de los diversos casos, se identifica una variada riqueza de estrategias, acciones, motivaciones, reflexiones y liderazgos entre los directivos de EN. Es pertinente que, ante la diversidad de procedimientos de gestión, visualizar formas concretas de socializar las diversas estrategias de trabajo que, sin duda alguna, podrán ser puntos de partida para la gestión de otros directores de Educación Normal.

Referencias

- Antúñez, S. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. Biblioteca para la Actualización del Maestro.
- Cajamarca. M. del P., Pulig, S. A., y Alcívar, J. M. (2024). El directivo como agente de cambio: liderazgo transformacional en el desempeño docente. *Revista Científica*, 9(33), 276-298. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2024.9.33.13.276-298>
- Escuela Normal N° 1 de Toluca. (2025). *Acerca de la normal*. https://normal1toluca.edomex.gob.mx/acerca_norma

- Hargreaves, A. y Fullan, M. (2014). *Capital profesional*. Morata.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership what it is and how it influences pupil learning*. Research Report. DIES Publications
- Limón, B. M. y Santillana, H. (2019, septiembre). La movilidad estudiantil, una oportunidad de fortalecimiento curricular. El caso de una Escuela Normal [Ponencia]. *Debates en Evaluación y Currículum/Congreso Internacional de Educación: Currículum 2019*, 5(5). <https://cie.uatx.mx/debates-en-evaluacion-y-curriculum/pdf2019/A025.pdf>
- López, L., López, P. y López, F. (2020). Modelo de Gestión del Conocimiento para la Innovación. *Administración y Organizaciones*, 23(45), 69–83. <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/415/360>
- Páez, R. (en prensa). *Condiciones y posibilidades de la escucha en contextos educativos*. Universidad La Salle.
- Secretaría de Educación Pública. (2019). *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica*. Perfiles, parámetros e indicadores para el personal docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar. SEP. https://educacion.seducoahuila.gob.mx/wp-content/uploads/2025/02/perfiles_profesionales_docentes_eb-1.pdf
- Tirado, M. I., y Heredia, F. D. (2022). Liderazgo

transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Conrado*, 18(85), 246-251. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2283>

- Torres, C., Nava, S., Rodríguez, C. y Glasserman, L. (2021). Lo que sabemos de los directores de escuela exitosos en México. *Journal of Educational Administration*, 60(1), 86-100. <https://doi.org/10.1108/jea-04-2021-0100>
- Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. Paidós.

Capítulo 9

Liderazgo pedagógico intercultural

Caso Progreso de Obregón, Hidalgo: María Guadalupe Guzmán Vill

Juana García

José Bernardo Sánchez Reyes

Salvador Gómez Lozano

Dulce María Reyes Rojas

Jaime Martínez Saavedra

Gloria Velia Meza Silva

Resumen

El capítulo analiza el liderazgo pedagógico intercultural en la Escuela Normal del Valle del Mezquital, ubicada en Progreso de Obregón, Hidalgo, a través de un estudio de caso centrado en la directora María Guadalupe Guzmán Vill. Desde un enfoque cualitativo, se reconstruye su trayectoria como una líder transformadora, que impulsa una formación docente basada en principios humanistas, inclusivos e interculturales. Se describe el contexto histórico y social de la institución, caracterizado por la presencia de población indígena, migración y condiciones de vulnerabilidad, lo que exige una educación con enfoque intercultural y de justicia social. La escuela ha evolucionado académicamente, ofreciendo programas que integran la enseñanza bilingüe (especialmente la lengua Hñähñu) y promoviendo la investigación, la movilidad académica y el trabajo colegiado. El liderazgo de la directora se manifiesta en tres grandes dimensiones: equidad y justicia social, gestión institucional y

administrativa, así como liderazgo pedagógico y académico. En conjunto, el estudio muestra un liderazgo horizontal, empático y comprometido, que integra la dimensión académica con la social y cultural.

Palabras clave

Gestión institucional, liderazgo pedagógico, liderazgo académico.

Introducción

El liderazgo pedagógico intercultural de la Escuela Normal Valle del Mezquital en Progreso de Obregón del Estado de Hidalgo describe cómo, mediante la metodología cualitativa de estudio de caso y la sistematización de la información, a través de las entrevistas estructuradas, reconstruye la trayectoria de una líder transformadora del entorno y de las políticas escolares. Lo anterior, para garantizar la formación de futuros maestros y maestras desde la visión integral, del enfoque humanista, incluyente e intercultural.

El liderazgo pedagógico, la gestión educativa, la visión de equidad y justicia social, forman parte de las categorías de análisis que presenta este estudio de caso de la Maestra María Guadalupe Guzmán Vill, quien desde la humildad y orgullo de sus raíces indígenas, promueve el desarrollo de programas educativos que favorecen el trabajo comunagógico y megadiverso de la cultura hidalguense; las cuales, a la vez dan fortaleza a las altas expectativas del profesorado que forma parte de su equipo de docentes formadores, así como el reconocimiento del alumnado para valorar los programas

sociales que les permiten seguir aprendiendo con equidad y justicia social.

Descripción histórica

El municipio de Progreso de Obregón es uno de los ochenta y cuatro municipios que conforman el Estado de Hidalgo, México. Es la cabecera municipal y localidad más poblada (INEGI, 1997; Secretaría de Desarrollo Social, 2017).

El presente estudio se realiza en la Escuela Normal “Valle del Mezquital” (ENVM) de Progreso de Obregón, Hidalgo. Esta se considera la primera institución de nivel superior para la formación de docentes que surge en el municipio en el año de 1976. Este es un municipio que presenta gran porcentaje de migración hacia los Estados Unidos de América; una parte de su población es indígena. Esta situación, demanda una mayor cobertura en la educación intercultural, ya que su importancia radica en preservar y promover la lengua *Hñähñu* para favorecer códigos de comunicación efectiva en el entorno social y en las labores de enseñanza y de aprendizaje.

Durante cuatro años la escuela trabajó en turno vespertino; para el año de 1980, se incrementa la carrera de Profesor de Educación Preescolar. El reconocimiento oficial de la escuela se logra en 1977 en la instancia federal, en 1979 deja de ser una institución por cooperación y se convierte en escuela pública con la denominación de “Normal Experimental”. Para el año 2004 se incrementa una carrera más: la Licenciatura en Educación Primaria Intercultural Bilingüe y en 2011 la Licenciatura en Preescolar Intercultural

Bilingüe. En la historia de esta escuela han egresado a la fecha 42 generaciones con diferentes planes de estudio.

Características generales de la institución

Actualmente, la EN cuenta con cuatro licenciaturas, que, al paso del tiempo, se han ido afianzando para poder cubrir las necesidades escolares de la zona, con una matrícula de aproximadamente 600 alumnos. La escuela oferta la Licenciatura en Educación Preescolar, la Licenciatura en Educación Primaria, la Licenciatura en Educación Preescolar Intercultural Plurilingüe (Hñähñu) y la Licenciatura en Educación Primaria Intercultural Plurilingüe (Hñähñu), los cuatro programas educativos están acreditados por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), vigente al año 2030.

Cabe destacar que, en este rubro de evaluación, la institución mantiene la certificación de siete procesos académicos y de gestión bajo la Norma ISO9001-2015 y tres procesos más fueron certificados recientemente, bajo la gestión vigente, haciendo un total de 10. Cuatro docentes hablan la lengua Hñähñu los cuales apoyan a la promoción de esta con sus estudiantes. El profesorado se caracteriza por ser muy comprometido con sus labores y actividades que se desarrollan; siempre están en constante crecimiento ya que desde la función directiva se busca que el personal se profesionalice en maestrías y doctorados, promoviendo el impulso individual y partiendo de la base de que cuentan con una plaza de investigador, lo que es el pretexto perfecto para motivar dicho crecimiento.

Dos Cuerpos Académicos (CA) alcanzaron el estatus en Consolidación: ENVM-1 “Interculturalidad y Tecnologías de la Información y Comunicación” y ENVM-2 “Formación Inicial Docente: Educación, Cultura y Diversidad”, además de contar con un grupo de investigación. Del total de la planta académica, doce docentes contaban con el reconocimiento del Perfil PRODEP. La interacción de los Cuerpos Académicos con los de otras instituciones, así como con grupos de investigación, aporta al enriquecimiento del propio conocimiento y fortalece las redes de colaboración.

Los estudiantes de la EN provienen de distintos lugares, se identifican necesidades económicas en varios de ellos; aproximadamente, 95% de los estudiantes cuentan con beca federal. Ellos manifiestan de viva voz, que tienen apoyo por parte de los docentes y también consideran que el ambiente en el que se desarrollan es adecuado. Orgullosamente, la EN obtuvo el primer y segundo lugar en el Concurso Nacional de Catrinas y Catrines en 2023 y 2024 respectivamente.

La directora, protagonista del estudio, conoce en profundidad el sentido crítico de la interculturalidad puesto que es de origen indígena, habla la lengua originaria de su pueblo y cuenta con una visión clara, comprometida e incluyente para generar oportunidades de aprendizaje tanto del alumnado como del equipo de formadores. Otra muestra de promoción y difusión del conocimiento intercultural es que a finales del 2025, fruto de la gestión institucional, se habilitó un espacio como cabina de radio denominada Ma No Ya.

En infraestructura resaltan importantes logros: con

recursos municipales se reencarpetó el camellón, acceso principal a la ENVM; con la EDINEN se construyeron dos aulas para el programa de maestría, una sala de lenguas, el techado de la cancha de basquetbol y de vehículos. Con recursos de padres de familia se construyeron cubículos para el personal de mantenimiento, el cactario, andadores y bancas al aire libre, entre otros. Próximamente, gracias a la gestión de nuestras autoridades estatales de escuelas normales, con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM) se construirá la cancha de fútbol rápido, proyecto que mantiene latente una gestión de logros con el día a día y con la dirección y participación colectiva de directivos, docentes, estudiantes y autoridades educativas de gobierno.

Una gestión brillante de la directora en los diferentes matices de un liderazgo académico, pedagógico y político, se reconoció con la representación del normalismo mexicano en reunión realizada con la presidenta Claudia Sheinbaum, como se evidencia en la Figura 43. Ahí convocó a las Universidades Públicas a sumarse a la plataforma “SABERESMX” para acercar el conocimiento al pueblo en 2025.



Nota. Fotografía propia de los autores.

Figura 43. *Directora María Guadalupe representando a la comunidad normalista.*

Docentes y estudiantes afrontan los retos y desafíos de las mallas curriculares de los distintos planes de estudio, valoran las fortalezas de estos y asumen las responsabilidades profesionales inherentes a los perfiles de egreso que se desarrollan en cada programa. Ante esto, la dirección de la EN ha sido un factor crucial porque la líder es la primera codiseñadora de estos planes y programas de estudio y, a su vez, ha conformado un gran equipo de diseño curricular logrando que el 100% de los docentes del plantel se involucren y participen en esta ardua tarea. De esta manera, los estudiantes han encontrado espacios de colaboración, de participación activa y democrática, así como de cercanía con el equipo de profesores formadores que les brindan seguridad, retroalimentación y ayuda, ya sea en el plano individual o en el colectivo.

La investigación es una parte importante de la institución, donde se promueve el trabajo colaborativo, así como la visión de la directora y su acompañamiento continuo, formativo y motivacional para suscitar el diálogo e inspirar una formación profesionalizante. Ante ello, promueve la formación de Cuerpos Académicos y grupos de investigación que contribuyen a la divulgación y difusión de las áreas de conocimiento que se desarrollan en la institución.

Yo pienso y reitero que, si no investigas, difícilmente puedes producir algo. El enfoque del Plan de Estudios tiene muy marcada la investigación y cómo le voy a enseñar, si nunca has producido algo, no necesitas producir todo un libro; algo que publiques en la revista en lo que tú quieras, pero si no produces tú, ¿cómo le

enseñas el hábito de la investigación al otro? Digamos que es un complejo de habilidades intelectuales y de artesanía intelectual que tú no puedes compartir o modelar si tú no lo has hecho. Si no investigas, ¿cómo vas a asesorar? (ED1)

Entre 2024 y 2025, se publicaron seis libros colectivos con la colaboración de dos redes de investigación: RECREAV y REDIEN; se registró la revista semestral Sin Recreo con ISSN, se impulsa el Programa de Sustentabilidad SOMOS ENVM y se logró la Certificación Municipal de Seguridad Escolar.

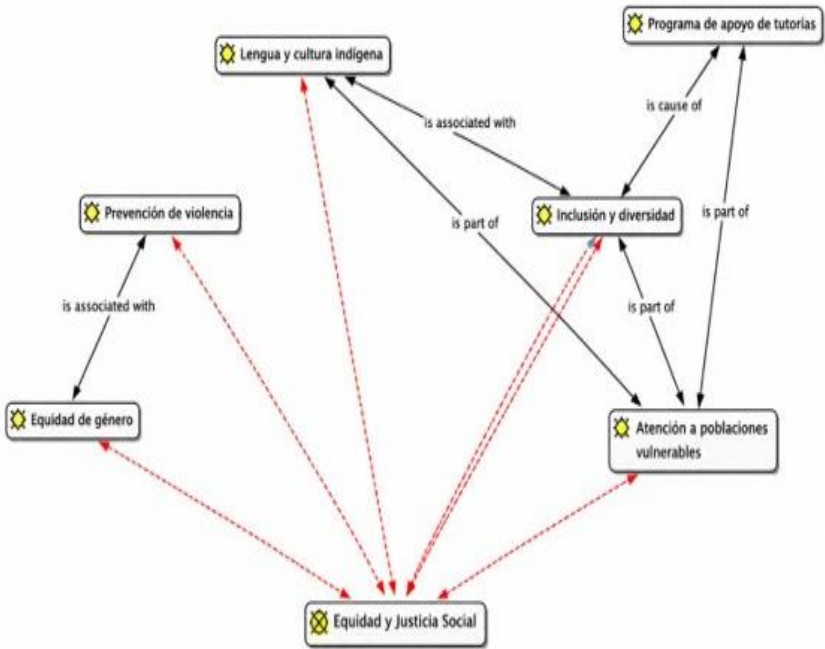
La directora se ha empeñado en promover continuamente los programas de movilidad e intercambio académico dentro y fuera del país. Se realizan acciones para extender el panorama de injerencia e inserción laboral nacional e internacional.

Dirigir una institución escolar es una responsabilidad amplia, que requiere de una visión integral del líder para fortalecer aspectos diferentes que le dan forma a los propósitos escolares relacionados con la equidad y justicia social que se promueve en el entorno, la gestión institucional y administrativa que se realiza para la optimización de los recursos y la organización escolar, así como el énfasis en un liderazgo pedagógico ejercido para la funcionalidad y atinada dirección de una institución educativa. Es el caso de la Mtra. María Guadalupe Guzmán Villa, quien trabaja como directora de una Escuela Normal en el Estado de Hidalgo.

Equidad y justicia social

Se refiere a cómo los participantes de la Escuela

Normal “Valle del Mezquital” perciben la conducción de la escuela respecto a la equidad de género, a la prevención de la violencia, a la apreciación de la lengua y la cultura indígena, a la inclusión y diversidad, así como a la atención de poblaciones vulnerables en el Programa de apoyo a las tutorías.



Nota: Diagrama obtenido de Atlas ti.

Figura 44. *Dimensiones directivas para promover la equidad y justicia social en el entorno educativo*

Esta EN trabaja el sentido intercultural, reconociendo en profundidad el contexto en el que está inmersa la institución, de tal manera que identifican una población migrante, que dificulta la intervención de los docentes en formación y del equipo de formadores. La directora comenta que: “en Hidalgo hay mucha migración, sobre todo del Valle

de Mezquital, [...]. Van a Estados Unidos, [...] vienen y van, hay migración y los estudiantes tienen que entender, pues que nuestra población se mueve...” (ED1).

Esto implica reconocer que el profesorado debe brindar atención a poblaciones vulnerables con mirada a la inclusión y a la diversificación de la atención que se brinda en la EN. “La *Mtra. Lupita*” como cariñosamente le reconoce la comunidad docente y estudiantil, comenta que los alumnos:

Esperan un profesorado preparado, esperan que la institución llene sus expectativas, esperan que la escuela ofrezca alternativas diversificadas para sus necesidades de formación, eso esperan. Entonces, si nosotros nos damos cuenta lo que ellos esperan y sabemos que ellos son diversos, diversas tendrían que ser las estrategias que la institución ofrece. (ED2)

Esta perspectiva también implica repensar la formación de los futuros profesores desde la visión intercultural, como lo plantea Walsh (2009), que se va desarrollando en el equipo de docentes formadores, pues la directora comenta que en la planta docente hay otros tres profesores y ella que hablan la lengua originaria de ese contexto: *el Hñähñu*. El resto no tiene esta forma de comunicación con el estudiantado, que valga decir, muchos de ellos provienen de contextos indígenas, sobre todo aquellos jóvenes que se trasladan de comunidades alejadas a la capital o a la cabecera municipal; son estudiantes de escasos recursos y, que de cierta manera, componen un gremio de grupos vulnerables que exigen justicia social.

Se observa un liderazgo directivo empático por parte de la maestra Lupita, pues ella identifica que los estudiantes

de las licenciaturas interculturales (con enfoque en la atención a población indígena), son jóvenes mucho más resilientes ya que están acostumbrados a sobrevivir en la adversidad de manera autónoma, *“no les queda de otra”*. En tanto que, los estudiantes de las licenciaturas de primaria y preescolar están mucho más fortalecidos por la cercanía familiar pero mucho más vulnerables a situaciones socioemocionales.

Hacemos muchísimas campañas para prevenir embarazos, para hacerles estudios a las mujeres y prevenir cuestiones críticas de enfermedades propias de las mujeres. [...] También, algunos chicos tienen problemas socioemocionales muy fuertes, hemos hecho canalizaciones con otras instituciones para que les den atención, el doctor cuando detecta un problema grave de salud canaliza con especialistas, buscamos estrategias con Centros de Salud con programas gratuitos para que los chicos se traten. [...] Hemos detectado problemas de VIH, teníamos dos casos y el doctor hizo seguimiento y los ayudó con otras instancias. [...] Tuvimos un caso de un chico que tuvo problemas con drogadicción, mandé llamar a sus padres de familia. [...] Tenemos un alumno con Leucemia, él entró hace dos años a la EN, hoy todavía está en cuarto semestre, es un alumno de alto desempeño, entró un semestre a la escuela y al semestre le detectaron Leucemia, ya estaba aquí en la escuela, ya era alumno, su padre vino y habló conmigo. (ED2)

El sentido humanista del liderazgo que se observa requiere de conocer a la población estudiantil que se atiende,

priorizar sus necesidades, accionar para brindar atención a los grupos vulnerables, pero sobre todo para lograr la justicia social. El que los docentes se comuniquen con sus estudiantes en sus lenguas originarias crea un sentido de pertenencia, preserva la cultura, fortalece la interculturalidad crítica y sostiene lazos afectivos de los docentes, directivos, estudiantes y padres de familia. Las campañas preventivas, el involucramiento de las autoridades educativas y gubernamentales son cruciales para dar visibilidad al liderazgo directivo de la maestra Lupita.

Hacemos estudios de investigaciones sobre quiénes son esos estudiantes y a partir de esos estudios, generamos algunas estrategias de apoyo a este estudiantado, de la naturaleza que ya le señalé, según el caso, canalizaciones, apoyo de becas alimentarias, si no viene a la escuela, sabemos por qué no viene y los apoyamos. [...] Tenemos muy pocas alumnas con embarazo, es raro ver a una alumna aquí embarazada, porque tenemos fuertemente nuestra campaña de anticonceptivos [...] En otras escuelas ha habido suicidios, nosotros trabajamos muy fuerte esa cuestión por si alguien enfrenta lo socioemocional [...] Tenemos apenas justo como dos años que tenemos servicio psicológico para atender esas situaciones de inequidad, tenemos el servicio médico que le damos medicamento a los estudiantes para apoyarles. [...] ya está el servicio psicológico, el médico, la tutoría, la asesoría y bueno, varios otros [...] Este programa tuvo la iniciativa a nivel estado, porque son muy inquietas nuestras

autoridades, ellos han promovido mucho, ahora las maestrías, han promovido ahora la formación socioemocional por algunos casos que han acontecido en otras normales. (ED2)

La gestión directiva es fundamental para poder brindar los servicios de atención complementaria en cualquier institución educativa, pues muestra la capacidad organizativa y de liderazgo compartido, un liderazgo horizontal y comunagógico para emprender mejoras educativas colectivas, mejoras estructurales y de sostén que dan fundamento a las labores de apoyo a las tutorías. Su finalidad principal es el acompañamiento y la asesoría a los grupos vulnerables dentro del entorno educativo para generar mejores condiciones de aprendizaje permanente en el estudiantado que se atiende bajo condiciones diversas. Se busca la erradicación de prácticas de violencia, proponer soluciones creativas, formativas y pacíficas a los posibles conflictos que acontecen en la dinámica ordinaria, al desarrollo de prácticas de aprendizaje para garantizar la equidad de género, la inclusión, la apreciación a la diversidad y el fomento de valores y principios éticos y morales para mejorar las condiciones de acceso y permanencia a la preparación profesional de las y los estudiantes de la oferta educativa de esta EN del Estado de Hidalgo.

Los esfuerzos por mejorar las condiciones equitativas del estudiantado a tener una formación profesional tienen estrecha relación con los programas educativos que la maestra Lupita y su equipo directivo han gestionado, implementado y pulido a través de la práctica.

Están abonando las becas, intentamos más del 90 y

ahorita tenemos como 94% de estudiantes con becas en general. De cualquiera, ya sean becas para la transformación aquí en Hidalgo o las Benito Juárez, pero más del 90%, más bien como 95% tienen beca actualmente y tenemos como le decía, pues programas [...] también se han hecho casos de estudiantes que tienen un nivel socioeconómico bajo y se le ha dado beca de almuerzo, ellos comen en la cafetería una comida. [...] Si llegara a darse un caso así de un apoyo solidario, a veces se han hecho colectas, hay ocasiones donde dice algún alumno “es que voy a darme de baja por motivos económicos”, entonces le digo, te vamos a apoyar con inscripción. [...] como son de comunidades muy lejanas y marginadas, he visualizado que ahí hace falta impulsar un recurso económico. Para trabajar con estos chicos que vienen de muy lejos, porque nosotros mismos nos damos cuenta, hay chicos que piden... “no pues présteme \$50, présteme \$100 o para regresar y ya el lunes se lo traigo” (ED1).

Este caso muestra la visión multifacética de la directora Lupita, que con empatía, visión transformadora, liderazgo compartido y vanguardista, promueve la preparación constante del alumnado desde el sentido humanista pero también competitivo y motivacional. Lo hace para trascender de las aulas y el edificio escolar a entornos diferentes, situados y de intercambio académico, este último aspecto, garantiza la movilidad estudiantil que permite crear nuevas expectativas de crecimiento profesional y transdisciplinar, donde se pone en juego el perfil profesional que se forma en los estudiantes

de esta EN. La maestra Lupita comenta:

También hay apoyo en estadías, movilidad académica, hay apoyo también en traslados, en participaciones culturales, deportivas, siempre hay apoyo. A sus quejas de que la cafetería, esto, lo otro, se atienden... no al 100% proceden sus peticiones... pero... sí se atienden. (ED1)

Todo lo que se ha vertido de diálogos de estas entrevistas a la directora, se ven confirmados con comentarios de docentes y alumnos que viven de cerca este liderazgo directivo y que valoran las decisiones y gestiones que la directora va generando. Reconocen que su intención es mejorar el servicio y la atención a la generalidad del estudiantado, sobre todo de aquellos grupos vulnerables que exigen justicia social.

Algunos docentes entrevistados, argumentan que la justicia social que vive la institución se deriva de la idea de resolver los conflictos de manera pacífica según las disposiciones directivas. Una de las maestras entrevistadas que labora como apoyo en la coordinación académica, comenta que la comunicación con su directora es fundamental. Ella considera que fluye y permite la solución exitosa y académica de problemas importantes entre docentes, alumnos; es decir, el trabajo colaborativo en la alta dirección es una herramienta para mejorar los preceptos de equidad y justicia social en la toma de decisiones académicas y la resolución pacífica y exitosa de los problemas de convivencia entre los agentes educativos y en el entorno escolar:

Si yo generara los conflictos, pues se generarían

conflictos más grandes, entonces trato de que, si hay alguna situación problemática que se tenga que atender, pues lo hago de manera personal, voy y le digo maestro pues es que no me ha llegado su planeación, qué problemas ha tenido, porque no lo sé, pues ya me dicen, ah es que se me había olvidado, pero ahorita se la mando (ED1).

Otra de las docentes expresa que antes de que la maestra Lupita estuviera en la dirección, no se logró el impacto que ella está creando en la EN; sus expresiones denotan que es una líder más justa, dinámica, diversa en sus visiones y con un sentido de inclusión inminente.

Vivíamos una pesadilla y ahora es un mundo de diferencia porque tenemos un líder académico de gestión humana, de origen indígena y que habla las lenguas. Es muy firme en su decisión, a veces creo que la tambalean, pero... no es tan fácil ser director. [...] A ella le han tocado situaciones muy difíciles, que, de verdad, ¿de qué está hecha? ¡No, no, no, no, esa mujer quién sabe quién la inventó! ¡Es muy poderosa! (ED1)

La esencia intercultural de la maestra Lupita tiene un total apego a que ella comprende perfectamente las carencias y desventajas que se tienen en un entorno indígena. Los retos de ser mujer y haber tenido que superar los desafíos de estas desventajas sociales en México, hasta convertirse en la líder de una EN que promueve la equidad y la justicia social desde el ejemplo, la humildad y la perseverancia para superarse tanto personal como profesionalmente.

En efecto, el liderazgo directivo de este caso de estudio

muestra fehacientemente que las ideas, la política educativa y la promoción de la justicia social inicia con la humanidad de la cabeza institucional, la visión y misión compartidas y un liderazgo comprometido que emerja desde la decisión de ofrecer oportunidades equitativas de aprendizaje para todos los involucrados en el proceso de formación de los futuros profesores en el Estado de Hidalgo y en México en general.

Gestión institucional y administrativa

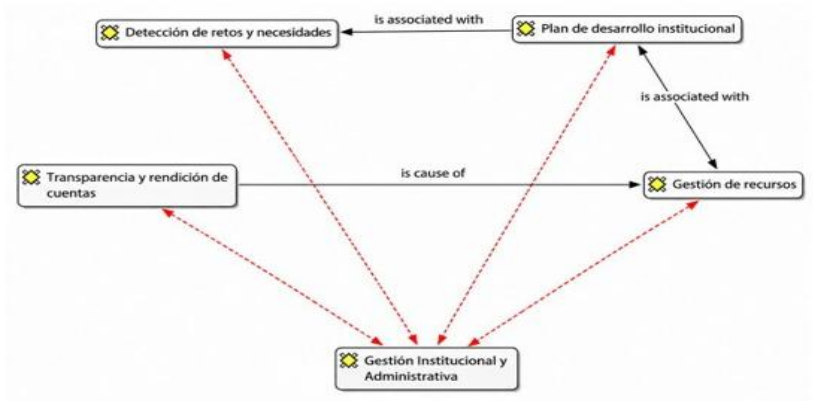
La figura de la directora se muestra implícita en distintos tipos de procesos de planeación, organización y toma de decisiones, en las que ella se ve involucrada y las relacionadas con los docentes de la institución. Especialmente, se muestra cómo es que este tipo de acciones se orientan al funcionamiento institucional.

Como se observa en la Figura 45, la directora articula el trabajo por medio del Plan de Desarrollo Institucional, la necesidad de detectar retos y de necesidades a partir de un diagnóstico, la gestión de recursos, así como los mecanismos de transparencia y la rendición de cuentas. La articulación de los procesos antes mencionados por parte de la directora permite identificar el papel que realiza por medio de la conducción estratégica de la institución; particularmente, se reflejan las acciones que van orientadas a identificar las necesidades de la comunidad educativa con la que convive día a día y en la cual busca estar presente por medio de estas y otras acciones más.

La planeación institucional se construye a partir de procesos de diagnóstico y reflexión sobre las condiciones de la

escuela, lo que permite orientar la asignación de recursos y la implementación de acciones institucionales. El liderazgo directivo implica no solo administrar recursos, sino también generar condiciones organizativas que permitan responder a los desafíos institucionales y fortalecer el funcionamiento de la escuela.

El compromiso que adopté cuando me incorporé a mi puesto de directivo es hacer mi Plan de Desarrollo Institucional. Sin un PDI, es como si no hay timón y la marea te puede llevar a una dirección no deseada, pero si tú tienes claro que tienes objetivos, metas, estrategias, acciones, estas políticas y además están en tu Plan de Desarrollo Institucional, pues tienes claro para dónde vas, para dónde caminar y mi PDI dice, vas a hacer la acreditación de los cuatro programas educativos, vas a incursionar en tal cosa, ahora que yo voy viendo el PDI, dije, hay, creo que ya voy avanzando muy bien (ED2).



Nota: Diagrama obtenido de Atlas ti.

Figura 45, *Gestión institucional y administrativa*

En este sentido, la figura directiva se concibe como un agente que orienta, organiza y da seguimiento a estos procesos, con lo cual, logra promover distintas prácticas de gestión que favorecen el funcionamiento institucional y la rendición de cuentas. Por ende, las decisiones no se presentan como acciones aisladas, sino como una parte de procesos que se relacionan.

La vinculación entre la planeación institucional y la gestión de recursos sugiere que las acciones emprendidas responden a una visión estructurada de la institución, en la cual se busca mantener coherencia entre los objetivos establecidos y las condiciones reales de operación. Esta articulación permite comprender que la gestión no se limita a resolver problemáticas, sino que se orienta a sostener procesos de mediano y largo plazo.

De igual manera, la gestión institucional incorpora una anticipación y ajuste continuo permitiendo la detección de necesidades; no se presenta como un evento aislado, sino como un proceso permanente de análisis institucional. Esta característica resulta relevante, ya que evidencia una forma de liderazgo que no solo reacciona ante los problemas, sino que busca prever escenarios y generar respuestas organizadas que favorezcan la estabilidad y el desarrollo de la institución.

Asimismo, la vinculación entre la transparencia y la gestión institucional puede interpretarse como un mecanismo que fortalece la legitimidad del liderazgo directivo, al generar confianza entre los distintos actores de la comunidad educativa. La claridad en la toma de decisiones que se propicia mediante la directora y su relación con los docentes,

contribuye a consolidar una cultura organizacional basada en la responsabilidad compartida, lo que favorece la participación y el compromiso institucional.

Se puede concluir que la relación entre la gestión de los recursos y la transparencia, reflejan la importancia para lograr los procesos de rendición de cuentas dentro de la conducción institucional. La gestión administrativa se configura como un proceso estratégico que permite articular distintos elementos: planeación, organización y seguimiento de acciones orientadas al desarrollo institucional.

La capacidad estratégica de la directora permite conducir los procesos de planeación y organización institucional. A partir de las acciones que se realizan en la escuela, se observa que su actuación se orienta a establecer una relación directa entre la caracterización de necesidades y la toma de decisiones, por ejemplo, utilizando el Plan de Desarrollo Institucional como un instrumento dinámico para guiar las acciones de la escuela. Asimismo, la directora implementa mecanismos de gestión de recursos alineados con las prioridades institucionales, lo que le permite responder de manera oportuna a los retos identificados y mantener coherencia entre los objetivos planteados y las acciones ejecutadas.

Uno usa todo tipo de estrategias, de verdad, todo tipo de estrategias para lograr las metas que tú te has propuesto, todavía tengo varias pendientes en mi PDI, pero siento que si yo en algún momento valoraría mi PDI hay muchos avances, muchos. (ED1).

De igual manera, la directora fortalece la gestión

institucional mediante prácticas sistemáticas de seguimiento, transparencia y rendición de cuentas, generando condiciones de confianza y organización dentro de la comunidad educativa. Su liderazgo se caracteriza por anticipar problemáticas, coordinar esfuerzos y dar continuidad a los procesos institucionales, lo que contribuye a consolidar una estructura organizativa sólida. En este sentido, la gestión administrativa deja de ser un proceso meramente operativo para convertirse en una estrategia de conducción institucional que posibilita el crecimiento y fortalecimiento de la EN.

Liderazgo pedagógico y académico

La presencia directiva se puede identificar en distintas acciones institucionales, relacionadas con los procesos formativos, el desarrollo académico de la institución y la búsqueda del fortalecimiento de estas. La Figura 46, muestra cómo las prácticas se vinculan con el codiseño curricular, el acompañamiento académico, la investigación docente, que inclusive, la directora da cuenta de la relevancia de este aspecto y cómo es que conoce el trabajo de cerca de los docentes, además de los procesos de evaluación y acreditación. Estos elementos en conjunto pueden reflejar una dinámica institucional que se centra en la mejora de la calidad educativa.

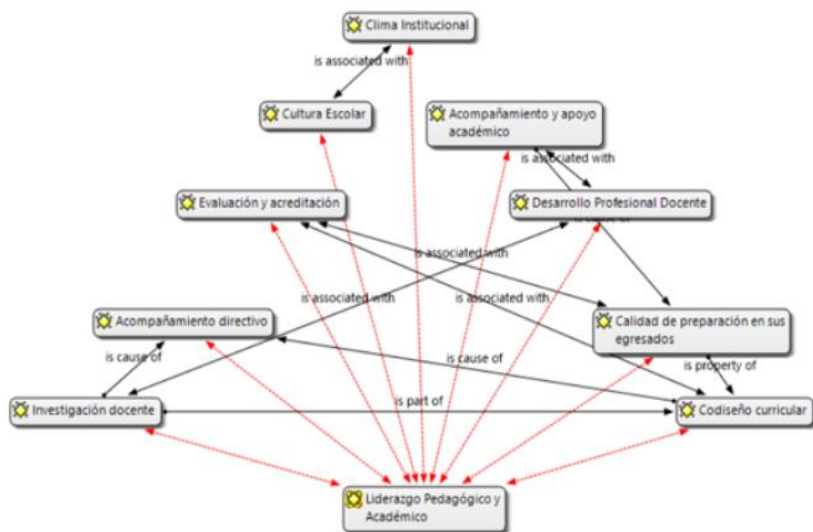


Figura 46. *Liderazgo pedagógico y académico*

A partir del siguiente fragmento es posible reconocer que se desarrollan espacios de trabajo en común y colegiado, en el cual la directora puede incluirse ante la reflexión pedagógica y su involucramiento para propiciar la participación de los docentes en conjunto para la toma de decisiones y la construcción y mejora de los procesos formativos. “Acompañar a los compañeros para tomar las mejores decisiones en pro del desarrollo personal y profesional de su estudiantado” (ED1).

De esta manera, la figura de la directora permea como aquel que impulsa y articula iniciativas académicas, generando condiciones para el desarrollo profesional de los docentes. En este contexto, permea como un actor que impulsa y articula iniciativas académicas, generando condiciones para el desarrollo profesional de los docentes e influir en la innovación de las prácticas educativas.

Pues yo creo que la fortaleza de la escuela es el trabajo de la directora, porque ella se involucra en todas las áreas de la escuela. Su forma de trabajo pues se involucra en todas partes y sabe cómo está funcionando la escuela. (ED1).

En este marco, el liderazgo pedagógico también puede entenderse como un proceso que integra distintas dimensiones del quehacer académico, articulando la enseñanza, la investigación y la evaluación como componentes de un mismo sistema formativo. La relación entre estos elementos permite identificar que, las acciones institucionales, no se desarrollan de manera fragmentada, sino que responden a una lógica de coherencia académica orientada a fortalecer la calidad educativa.

Asimismo, los fragmentos de entrevistas realizadas sugieren que el acompañamiento académico no solo cumple una función de supervisión, sino que se configura como un espacio de interacción formativa, en el que se promueve el diálogo, la retroalimentación y la construcción colectiva del conocimiento. Este aspecto resulta relevante, ya que permite entender el liderazgo pedagógico como un proceso horizontal que favorece la participación del profesorado en la mejora de las prácticas educativas y, por ende, en los resultados académicos de los estudiantes en diferentes áreas del conocimiento y del ámbito cultural, deportivo y artístico.

Se refleja una consolidación hacia la búsqueda y orientación por alcanzar los estándares de calidad académica, en los cuales la institución no solo busca cumplir con criterios externos, sino también fortalecer sus procesos internos. Esta

dinámica refleja una cultura académica que valora la mejora continua y que reconoce la importancia de la evaluación como un medio para fortalecer la formación docente integral. Podemos concluir que, a través del liderazgo pedagógico, se expresa la capacidad de promover la colaboración entre pares, orientar los procesos del currículo y fortalecer los mecanismos de evaluación académica que contribuyen a garantizar la calidad de la formación docente.

En síntesis, se evidencia que la directora desempeña un papel importante en la articulación de los procesos formativos que sustentan la calidad educativa de la institución. A partir de las acciones identificadas, se observa que impulsa el diseño curricular, promueve el acompañamiento académico y fomenta la participación del profesorado en actividades de investigación y evaluación, generando espacios de trabajo colegiado orientados a la mejora de las prácticas educativas. Estas acciones reflejan una conducción pedagógica intencionada, en la que la directora no solo supervisa, sino que orienta y dinamiza los procesos académicos.

Pues yo creo que la escuela ha tenido, con la asignación de la maestra Lupita ante la dirección, ha tenido un realce pues más académico, tenemos un trabajo muy avanzado en la escuela y políticamente también la maestra ha tratado de incluir tanto lo político como lo académico. En ocasiones, las actividades que elaboramos aquí en la escuela normal pues son muchísimas, a veces tenemos una carga de trabajo muy extensa y como que de repente pues lo social sí se nos va un poquito de la mano, pero pues trata la maestra

también de incorporar actividades sociales. (ED1).

Asimismo, la directora propicia condiciones para el desarrollo profesional docente mediante el fortalecimiento de dinámicas de colaboración, retroalimentación y reflexión sobre la práctica. Su liderazgo se manifiesta en la capacidad de vincular los procesos académicos con los resultados formativos, asegurando que las acciones implementadas impacten en la preparación de los egresados.

De esta manera, el liderazgo pedagógico se configura como un eje estratégico de su gestión, al incidir directamente en la transformación de las prácticas docentes y en la consolidación de una cultura académica orientada a la mejora continua. Su liderazgo también contempla preparar a otros para que asuman responsabilidades y compromisos en bien de la institución y la comunidad intercultural que han ido conformando con una visión compartida de los procesos académicos y culturales, que poco a poco van penetrando e impactando en la cultura escolar en la que, la EN, se encuentra inmersa.

Conclusión

El caso de la Escuela Normal Valle del Mezquital evidencia que el liderazgo pedagógico intercultural es un elemento clave para transformar las instituciones educativas en contextos de diversidad y desigualdad. La directora María Guadalupe Guzmán demuestra que una gestión basada en la equidad, la inclusión y el compromiso social puede generar condiciones reales de aprendizaje y desarrollo para estudiantes en situación de vulnerabilidad.

Su liderazgo no se limita a la administración escolar, sino que articula de manera estratégica la gestión institucional, el desarrollo académico y la atención a las necesidades humanas del alumnado. Esto permite consolidar una cultura organizacional colaborativa, con sentido de pertenencia y orientación a la mejora continua.

En definitiva, el estudio confirma que el liderazgo educativo efectivo requiere una visión integral, sensibilidad intercultural y capacidad para movilizar a la comunidad educativa hacia objetivos comunes, contribuyendo así a la formación de docentes comprometidos con la justicia social y la transformación de su entorno.

Referencias

- INEGI (1997). *División territorial del estado de Hidalgo de 1810 a 1995* (PDF) (Primera edición). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. 81-92. [ISBN 970-13-1498-0](#).
- Secretaría de Desarrollo Social. (Archivado desde el original el 15 de abril de 2017). *Catálogo Localidades - Microrregiones*. «Municipio de Progreso de Obregón». Gobierno de México.
- Walsh, C. (2009), *Interculturalidad crítica y educación intercultural*, Instituto Internacional de Integración del Convenio Andrés Bello, La Paz, 9-11 de marzo de 2009. <https://sermixe.org/wp-content/uploads/2020/08/Lectura10.pdf>

Capítulo 10

Liderazgo transformacional desde la empatía, la escucha activa y la evaluación en la Escuela Normal.

Caso Nuevo León: Hébert Eduardo García Peña

Rosario Villela Treviño

Ángelo Giovanni Torres De León

Alma Patricia Condarco Cortez

Resumen

El presente capítulo analiza las dinámicas de liderazgo y gestión directiva desarrolladas por el maestro Hébert Eduardo García Peña en la Escuela Normal Profesor Serafín Peña, ubicada en Montemorelos, Nuevo León. Desde un enfoque cualitativo y mediante la modalidad de estudio de caso, se recuperaron las percepciones de directivos, docentes y estudiantes a partir de entrevistas semiestructuradas, grupo focal y observación institucional. La información fue analizada mediante análisis de contenido apoyado en *ATLAS.ti*, lo que permitió identificar categorías relacionadas con liderazgo, habilidades sociales y de apoyo, habilidades administrativas, bienestar institucional, prácticas exitosas y retos organizacionales. Los hallazgos muestran una gestión caracterizada por la planeación estratégica, la evaluación institucional, la apertura al diálogo, la escucha activa y el acompañamiento humano como ejes de fortalecimiento institucional. Asimismo, se identifican prácticas vinculadas con movilidad académica, apoyo estudiantil, mejora de infraestructura y bienestar socioemocional. De igual manera, el estudio evidencia que la gestión directiva se desarrolla en

un contexto complejo atravesado por tensiones organizacionales, limitaciones estructurales y dinámicas políticas propias de las instituciones públicas. En conjunto, el caso permite comprender cómo el liderazgo transformacional sustentado en la empatía, la comunicación y la participación puede influir en la construcción de ambientes educativos orientados a la mejora institucional y al cuidado integral de la comunidad escolar.

Palabras clave

Liderazgo transformacional, bienestar institucional, evaluación institucional, formación docente, estudio de caso.

Introducción y contextualización

La dirección escolar en Instituciones Formadoras de Docentes implica asumir una responsabilidad compleja que trasciende la gestión administrativa cotidiana y se sitúa en un escenario atravesado por exigencias pedagógicas, organizativas, sociales y humanas. En estos contextos, el liderazgo directivo no se limita al cumplimiento de funciones normativas o al seguimiento de lineamientos institucionales, sino que requiere la capacidad de articular equipos de trabajo, sostener proyectos educativos, responder a problemáticas emergentes y generar condiciones de confianza y estabilidad para la comunidad escolar. Particularmente, en las escuelas normales públicas, donde convergen estudiantes provenientes de contextos diversos y con múltiples necesidades formativas y socioemocionales, el papel del director adquiere una relevancia estratégica para la permanencia, el bienestar y la calidad de la formación docente.

El caso que se presenta en este capítulo documenta la experiencia del maestro Hébert, director de la Escuela Normal Profesor Serafín Peña, ubicada en el municipio de Montemorelos, Nuevo León. A partir de las narrativas de docentes, estudiantes y del propio directivo, fue posible identificar un conjunto de prácticas de liderazgo, gestión y acompañamiento que han favorecido el fortalecimiento institucional y la construcción de un ambiente escolar caracterizado por la cercanía, la participación y el sentido de pertenencia. Más que centrarse únicamente en resultados administrativos, el estudio busca comprender cómo determinados rasgos personales, estilos de liderazgo y formas de relación humana, influyen en la dinámica cotidiana de una Institución Formadora de Docentes.

La Escuela Normal Profesor Serafín Peña constituye una de las principales instituciones de formación inicial docente de la región sur del estado de Nuevo León. La institución atiende aproximadamente a 1050 estudiantes distribuidos en distintos programas y semestres, con una planta conformada por alrededor de 120 trabajadores entre personal docente, administrativo y de apoyo. Una de sus características más relevantes es la diversidad regional de su matrícula, integrada por estudiantes provenientes de municipios del sur de Nuevo León como Montemorelos, Linares, General Terán, Allende, Santiago, Galeana, Zaragoza, Iturbide y Aramberri, entre otros. Esta diversidad convierte a la EN en un punto de convergencia regional que cumple no solo una función académica, sino también social y comunitaria.

Las entrevistas realizadas muestran que una parte significativa del estudiantado proviene de contextos semi rurales y de familias con recursos económicos limitados, donde la formación docente representa una posibilidad de movilidad social y desarrollo profesional. En palabras del director, muchos de los estudiantes son “el primer profesionalista que emerge de su familia” (ED1) y encuentran en la docencia una oportunidad de superación personal y comunitaria. Esta condición ha llevado a la institución a fortalecer estrategias de apoyo relacionadas con becas, tutorías, atención psicológica, acompañamiento académico y servicios orientados al bienestar estudiantil.

Adicionalmente, la escuela presenta características particulares derivadas de la composición de su población estudiantil, integrada mayoritariamente por mujeres. Esta situación ha impulsado la creación de espacios y servicios específicos orientados a la atención de necesidades de salud, tutoría y acompañamiento, como áreas de psicología, enfermería, lactancia y programas de apoyo socioemocional. Desde las voces estudiantiles y docentes, estos espacios son percibidos como parte de una cultura institucional centrada en el cuidado y la atención integral de las personas.

Además de sus funciones académicas tradicionales, la Escuela Normal Profesor Serafín Peña ha impulsado durante los últimos años proyectos relacionados con movilidad académica, internacionalización, fortalecimiento de infraestructura, formación continua y vinculación institucional. Estudiantes participantes en el grupo focal señalaron que la institución ha promovido intercambios

académicos internacionales en Canadá, apoyos económicos para movilidad y nuevos espacios formativos y culturales dentro de la escuela. De igual manera, docentes entrevistados reconocen una mayor apertura institucional para el desarrollo de proyectos académicos, capacitación profesional y mejora de espacios educativos durante la gestión actual.

Sin embargo, el contexto institucional también se encuentra atravesado por retos importantes. Las entrevistas evidencian la existencia de tensiones derivadas de la diversidad de posturas políticas y sindicales, las limitaciones económicas de parte del estudiantado, la necesidad constante de gestionar recursos, las exigencias administrativas y los desafíos asociados a la atención socioemocional de los alumnos. A ello se suman procesos de renovación docente, reorganización institucional y la necesidad permanente de responder a lineamientos externos y procesos de evaluación educativa. Las narrativas coinciden en señalar que, pese a estas tensiones, existe una orientación institucional enfocada en privilegiar el bienestar estudiantil y la mejora académica como objetivos comunes.

El maestro Hébert García cuenta con una trayectoria amplia dentro del ámbito educativo y de la propia institución. Es egresado de la esa misma EN y, posteriormente, continuó su formación profesional en el área de educación y psicopedagogía. Antes de asumir la dirección, se desempeñó como docente, jefe de departamento y subdirector, lo que le permitió conocer de manera cercana las dinámicas institucionales y las necesidades de la comunidad escolar. Su llegada a la dirección se dio mediante un proceso de concurso

y evaluación académica, a partir de la presentación de un proyecto institucional orientado a la mejora de la EN.

Consideraciones metodológicas

El presente estudio se desarrolló desde un enfoque cualitativo bajo la modalidad de estudio de caso, ya que se buscó comprender de manera profunda las dinámicas de liderazgo, gestión y relaciones institucionales presentes en la Escuela Normal Profesor Serafín Peña, considerando las particularidades de su contexto y de los actores que integran la comunidad educativa. Este enfoque permitió recuperar experiencias, percepciones y significados construidos por directivos, docentes y estudiantes respecto al funcionamiento institucional y al papel desempeñado por el director dentro de la organización escolar.

Para la recolección de información se realizaron tres entrevistas semiestructuradas al director de la institución, identificadas como ED1, ED2 y ED3; seis entrevistas a docentes y personal con funciones académicas y directivas, codificadas como EM1, EM2, EM3, EM4, EM5 y EM6; así como un grupo focal estudiantil (GEE) integrado por diez estudiantes mujeres de distintos semestres de la institución. De igual manera, se llevaron a cabo dos jornadas de observación institucional que permitieron recuperar información relacionada con las dinámicas escolares, interacciones cotidianas, ambiente institucional y funcionamiento general de la escuela.

La participación del personal docente se realizó mediante un muestreo por conveniencia y participación

voluntaria, considerando la disponibilidad de tiempo de los docentes durante las visitas institucionales. En el caso del grupo focal, las estudiantes participaron de manera voluntaria durante una jornada en la que acudían a realizar trámites escolares. Con el propósito de resguardar la confidencialidad de los participantes, los testimonios fueron anonimizados mediante códigos de identificación utilizados a lo largo del estudio.

La información obtenida fue trabajada mediante análisis de contenido apoyado en el software *ATLAS.ti*, utilizando un proceso de codificación y categorización temática que permitió identificar patrones, relaciones y categorías emergentes vinculadas con liderazgo, habilidades sociales, gestión educativa, ambiente institucional, prácticas exitosas y retos institucionales. Así mismo, la triangulación entre las voces del director, docentes, estudiantes y las observaciones realizadas durante el trabajo de campo, permitió fortalecer la validez interpretativa de los hallazgos presentados en este capítulo.

A partir del análisis realizado fue posible identificar un conjunto de categorías relacionadas con liderazgo, habilidades sociales y de apoyo, personalidad y actitudes, habilidades administrativas, bienestar institucional, prácticas exitosas y retos institucionales, las cuales permiten comprender las dinámicas que configuran la gestión directiva dentro de la Escuela Normal Profesor Serafín Peña. Más allá de centrarse exclusivamente en resultados administrativos o académicos, el estudio evidencia cómo las relaciones humanas, la comunicación, la organización institucional, el

acompañamiento y la capacidad de respuesta ante contextos complejos, influyen en la construcción de un ambiente escolar orientado al bienestar y a la mejora institucional.

En las secciones siguientes se desarrollan estas categorías a partir de las narrativas de directivos, docentes y estudiantes, con el propósito de comprender de qué manera dichas prácticas y dinámicas contribuyen al funcionamiento cotidiano de una Institución Formadora de Docentes en un contexto regional diverso y cambiante.

Rasgos de personalidad y actitudes de soporte

El análisis realizado mediante ATLAS.ti permitió identificar la categoría “Personalidad y actitudes”, integrada por subcategorías relacionadas con organización personal, ética profesional, empatía, reconocimiento del otro, apoyo a la superación, justicia, honestidad, responsabilidad social, humildad, prudencia, firmeza e innovación.

Como se observa en la Figura 47, estas dimensiones no aparecen de manera aislada, sino articuladas entre sí, a partir de relaciones asociadas con el reconocimiento de las personas, la toma de decisiones y el acompañamiento institucional. La red de categorías muestra que las percepciones construidas por docentes y estudiantes, respecto al director, trascienden las funciones administrativas formales y se relacionan con formas concretas de interacción humana, resolución de conflictos y construcción de confianza dentro de la comunidad escolar.

Dentro de esta categoría, uno de los elementos más recurrentes fue la percepción de un liderazgo sustentado en

principios éticos y en la congruencia entre discurso y acción. Desde la literatura sobre liderazgo educativo, distintos autores señalan que la credibilidad de los directivos escolares depende en gran medida de la coherencia ética mostrada en las decisiones cotidianas, particularmente en contextos institucionales complejos donde existen tensiones políticas, organizativas y humanas (Leithwood, 2009; Bolívar, 2010). En el caso analizado, esta congruencia aparece de manera constante en las narrativas de docentes y estudiantes, quienes describen a un director cercano, prudente y respetuoso, pero al mismo tiempo, firme en la conducción institucional.

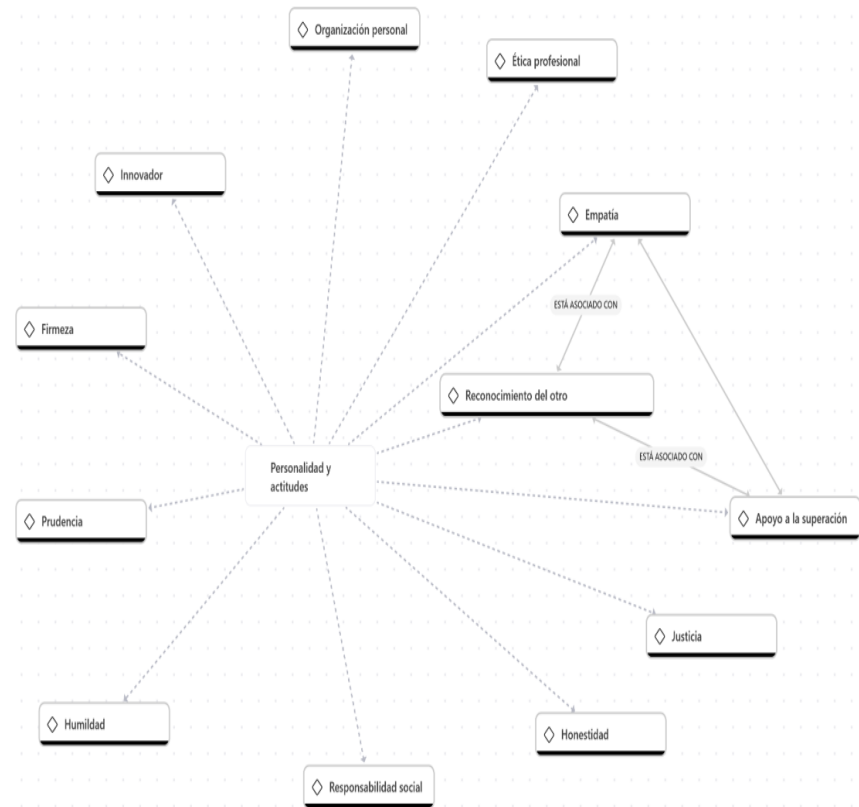


Figura 47. *Personalidad y actitudes*

El propio director reconoce que el ejercicio directivo exige un comportamiento ético permanente debido al nivel de observación y responsabilidad que implica el cargo. Durante una de las entrevistas señaló:

La parte ética es una parte fundamental para cuidar tu comportamiento, las formas que dices, las palabras que dices, las acciones que realizas, porque todo eso se conjuga en una imagen de ti y por más que quieras decir una cosa e implementar una cosa, si no lo haces, no se cumple. Por más que quieras tú implementar una jornada de trabajo o compromiso con el trabajo, si no estoy aquí yo, ¿cómo lo puedo hacer? Por más que digo yo de respetar normativas, si yo no lo respeto con decisiones, de nada sirve. Así que la parte ética es coherente entre lo que decimos y sobre todo lo que hacemos. (ED2)

Esta idea de congruencia también fue identificada por docentes entrevistados, quienes reconocen que muchas de las dinámicas institucionales impulsadas durante la gestión actual se sostienen en la confianza generada por la forma en que se conducen las relaciones laborales y académicas. Una docente señaló que “gran parte del crecimiento y de la posibilidad de poder desarrollar proyectos se ha dado en esta gestión” debido a la apertura y al apoyo brindado para iniciativas académicas y de desarrollo profesional (EM1).

La prudencia aparece como otro rasgo central dentro de esta categoría. Las entrevistas muestran que el director procura evitar respuestas impulsivas, particularmente en situaciones de tensión o conflicto. Desde el enfoque del

liderazgo educativo, la capacidad de autorregulación emocional constituye un componente importante para generar climas organizacionales estables y relaciones laborales saludables (Folgar López, 2025). En este sentido, el director expresó:

Generalmente soy una persona tranquila, firme en lo que digo, no necesito gritar para poder que se haga una indicación, pero sí trato de regularme porque me conozco y sé que cuando me enojo pierdo control en las emociones y en los argumentos de la lógica. Y en estos puestos no puede suceder ese tipo de situaciones. Tienes que tener un argumento [...] también tienes que ser muy cauto en esas situaciones. (ED2)

Esta capacidad de regulación emocional se relaciona directamente con las subcategorías de prudencia, firmeza y empatía observadas en la Figura 47. Las narrativas permiten identificar que la firmeza no es percibida como autoritarismo, sino como una forma de conducción sustentada en el diálogo y el respeto institucional. En palabras del propio director, “la prudencia al momento que uno comprende, te pones de manera empática con las otras personas, reconociendo su molestia” (ED2).

De igual manera, las entrevistas muestran que la empatía y el reconocimiento del otro constituyen elementos fundamentales en la manera de relacionarse con estudiantes y docentes. Diversos participantes señalaron que existe una disposición constante para escuchar problemáticas académicas, personales o económicas sin establecer barreras jerárquicas rígidas. Durante el grupo focal, las estudiantes

mencionaron que “cualquier problemática o alguna situación tenemos las puertas abiertas para irlo a decir con el director o con la subdirectora y nos escuchan mucho” (GEE).

En este mismo sentido, el director enfatizó que una de las prioridades institucionales consiste en hacer que los estudiantes se sientan escuchados y acompañados, especialmente considerando las condiciones sociales y económicas de buena parte del alumnado.

Que los muchachos se sientan con una certeza de que pueden ser escuchados independientemente de cuál sea la necesidad, la situación o la problemática [...] que cualquier situación que pudiera parecer como un impedimento de los diferentes contextos para seguir estudiando, la escuela los puede atender. (ED3)

Las voces estudiantiles también vinculan esta cercanía con acciones concretas orientadas al apoyo y a la superación personal. Las estudiantes describen que durante la actual gestión se han impulsado proyectos relacionados con movilidad internacional, apoyos económicos, espacios de lactancia, infraestructura y apertura para iniciativas estudiantiles. Una estudiante relató:

Cuando entró el director, siempre nos apoyó [...] yo quería hacer muchos proyectos, pero antes no los podía hacer porque siempre había barreras. Cuando entró el director, yo iba para darle alguna propuesta y me decía ‘sí’. Un mercadito emprendedor para que los alumnos vendan, sí, y él ayudaba a hacer la propuesta. (GEE)

Asimismo, la categoría de apoyo a la superación aparece asociada con el reconocimiento de logros académicos

y culturales. El director explicó que los estudiantes que destacan académicamente o participan en actividades institucionales reciben estímulos y apoyos como forma de fortalecer su permanencia y motivación escolar.

Cuando los muchachos se sienten escuchados, se sienten valorados, se ven con un compromiso mismo con la institución. De igual manera reconociendo aquellos alumnos que tienen los primeros lugares se les da una beca, reconocimiento del mérito [...] si participan en clubes culturales se les estimula esa participación. (ED3)

En último lugar, otro elemento relevante dentro de esta categoría es la presencia de una visión humanista de la formación docente. Tanto docentes como directivos coinciden en que el estudiantado no es percibido únicamente como matrícula o indicadores académicos, sino como personas con necesidades particulares, historias familiares y contextos diversos. Una subdirectora expresó que “los estudiantes no son un número, son una persona” y que las relaciones dentro de la escuela se construyen “en un ambiente de respeto, camaradería y confianza” (EM3).

En conjunto, los hallazgos de esta categoría muestran que el reconocimiento institucional del maestro Hébert García no se sustenta exclusivamente en resultados administrativos o académicos, sino en la manera en que articula principios éticos, prudencia, empatía, firmeza y apoyo humano dentro de la vida cotidiana de la EN. Como se aprecia en la Figura 47, estas características se encuentran estrechamente relacionadas y configuran una forma de conducción

institucional centrada tanto en la organización escolar como en el cuidado de las personas.

Habilidades administrativas para la transformación institucional

La categoría “Habilidades administrativas” permitió identificar un conjunto de prácticas relacionadas con planeación institucional, coordinación, organización estructural, evaluación, gestión de recursos, infraestructura, becas, organización de eventos, gestión de proyectos y elaboración de planes de trabajo. Como se observa en la Figura 48, estas subcategorías se encuentran estrechamente vinculadas entre sí y configuran una red orientada al fortalecimiento institucional y al desarrollo de proyectos académicos y estudiantiles. A diferencia de modelos administrativos centrados exclusivamente en tareas operativas, las narrativas obtenidas muestran una gestión directiva donde la administración aparece asociada con procesos de mejora, acompañamiento y generación de oportunidades para la comunidad escolar.

Desde la literatura sobre liderazgo y gestión educativa, diversos autores sostienen que las habilidades administrativas de los directivos escolares no se limitan al control organizacional, sino que implican la capacidad de coordinar recursos, articular equipos y generar condiciones institucionales para el aprendizaje y la innovación (Bolívar, 2010; Leithwood, Harris & Hopkins, 2020). En el caso analizado, las entrevistas evidencian que la gestión institucional impulsada por el maestro Hébert García se

caracteriza por una visión estratégica orientada a la mejora continua y al fortalecimiento de la EN como espacio formativo regional.

Uno de los elementos más recurrentes dentro de esta categoría fue la existencia de un plan institucional claramente orientado a objetivos académicos y de desarrollo institucional. Docentes entrevistados señalaron que gran parte de los proyectos recientes se encuentran vinculados con una planeación organizada y compartida entre las distintas áreas de gestión. Una docente explicó que “hay un programa institucional, un plan de trabajo institucional que atiende diferentes tipos de objetivos [...] el desarrollo docente, el fortalecimiento de nuestra potencialidad como docentes, infraestructura, capacitaciones para nuestros estudiantes y movilidades académicas” (EM1).

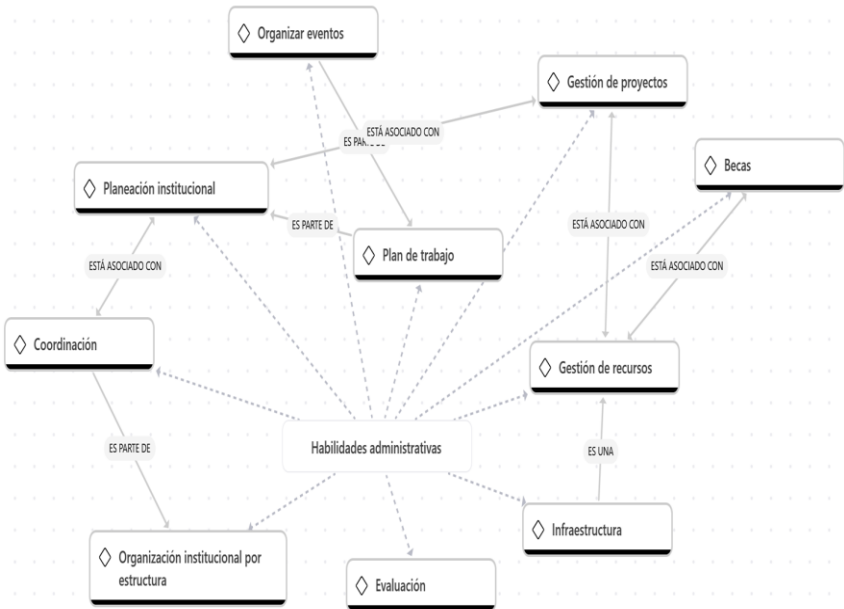


Figura 48. *Habilidades administrativas*

Esta idea coincide con lo expresado por el propio director, quien señaló que la planeación estratégica y la evaluación constituyen herramientas necesarias para orientar la mejora institucional:

Precisamente yo surgí de un proceso de evaluación para el puesto directivo y reconocemos que la evaluación es un proceso que siempre nos ayuda a la toma de mejora. Este año toca hacer una planeación estratégica y dentro de la planeación estratégica realizamos un diagnóstico. A partir de ahí analizamos indicadores, vemos qué áreas requieren fortalecerse y hacia dónde tenemos que dirigir los esfuerzos institucionales. (ED3)

La evaluación institucional aparece así vinculada no solamente al cumplimiento administrativo, sino al análisis de indicadores relacionados con infraestructura, tutorías, movilidad estudiantil, formación continua y desempeño académico. El director explicó que estos procesos permiten identificar avances y áreas de oportunidad mediante evidencias concretas, como el incremento de estudiantes en movilidad internacional o el fortalecimiento de programas de idiomas y prácticas docentes evaluadas.

Otra dimensión importante observada en la Figura 48 corresponde a la gestión de proyectos y recursos. Las entrevistas muestran que buena parte del reconocimiento institucional hacia la gestión actual se relaciona con la capacidad de impulsar iniciativas académicas y de infraestructura que anteriormente eran percibidas como limitadas o difíciles de concretar. Desde las voces estudiantiles, se identifican mejoras en equipamiento, espacios

físicos y oportunidades de participación académica y cultural. Las estudiantes también identifican mejoras visibles en infraestructura y equipamiento institucional; una participante señaló que “cuando el director entró, abrió varias estancias más [...] el estudio de grabación, las nuevas pantallas que pusieron en los salones, estas mesas; sí hubo un cambio en las comodidades” (GEE).

Por otra parte, las estudiantes relacionan estas acciones con una gestión activa para obtener apoyos y oportunidades externas. Particularmente, sobresalen los programas de movilidad internacional y becas académicas, percibidos como oportunidades relevantes para el desarrollo profesional del estudiantado. Una participante explicó que “no todas las normales lo tenían, porque era importante que el director lo gestionara [...] él fue el que movió a los de Monterrey para que trabajaran junto con nosotros y nos buscaran una movilidad” (GEE).

Estas acciones coinciden con las narrativas docentes sobre una administración caracterizada por apertura hacia nuevos proyectos y búsqueda constante de vinculación institucional. En este sentido, una docente mencionó que durante esta gestión “hay mucha apertura para el crecimiento profesional, apoyo para coloquios, movilidades y capacitaciones”, lo que ha favorecido el desarrollo de proyectos académicos y comunitarios (EM1).

La organización institucional también aparece como una fortaleza relevante dentro de esta categoría. Las entrevistas muestran que la escuela mantiene una estructura de coordinación entre subdirecciones, departamentos

académicos y áreas de apoyo que permite atender tanto aspectos administrativos como necesidades estudiantiles. La subdirectora de práctica profesional describió que existe una articulación constante entre las áreas institucionales para sostener procesos relacionados con tutorías, prácticas docentes y seguimiento académico, destacando que “siempre ha existido esa comunicación porque si hay alguna situación difícil [...] lo que proyectamos es también lo que vamos sembrando en nuestros estudiantes” (EM3).

En este contexto, las habilidades administrativas no son percibidas únicamente como procesos burocráticos, sino como mecanismos de articulación institucional que permiten sostener proyectos educativos y responder a necesidades emergentes. La literatura sobre liderazgo transformacional señala que la efectividad de los directivos escolares depende, en buena medida, de su capacidad para coordinar recursos humanos y materiales alrededor de metas compartidas (Bass & Riggio, 2006). En el caso estudiado, esta capacidad se refleja en la forma en que diferentes actores describen la gestión institucional como un trabajo colaborativo y organizado.

Un aspecto particularmente relevante es que las habilidades administrativas observadas se encuentran estrechamente asociadas con una visión social de la EN. La gestión de recursos, becas y apoyos económicos aparece vinculada a las condiciones socioeconómicas del estudiantado y a la intención de favorecer la permanencia escolar. El director reconoció que una parte importante de los estudiantes proviene de contextos con limitaciones económicas y que la escuela busca generar mecanismos de apoyo para evitar la

deserción.

De manera complementaria, docentes y estudiantes perciben que la administración institucional mantiene una orientación centrada en el bienestar y en la mejora de las condiciones de aprendizaje. Una estudiante relató que, frente a situaciones de inseguridad en carreteras cercanas, la escuela implementó acciones inmediatas para proteger a los alumnos foráneos, incluyendo alojamiento temporal y acompañamiento institucional. Estas experiencias fortalecen la percepción de una gestión administrativa vinculada no solamente al control organizacional, sino también al cuidado de las personas.

En su totalidad, los hallazgos de esta categoría muestran que las habilidades administrativas del maestro Hébert García se sustentan en procesos de planeación, evaluación, coordinación y gestión estratégica orientados al fortalecimiento institucional. Como se aprecia en la Figura 48, la administración aparece estrechamente relacionada con la generación de proyectos, la organización estructural y la gestión de recursos, pero también con la creación de oportunidades académicas y condiciones favorables para estudiantes y docentes dentro de la EN.

Habilidades sociales y de apoyo en la gestión directiva

La categoría “Habilidades sociales y de apoyo” permitió identificar elementos relacionados con comunicación eficaz, trabajo en equipo y retroalimentación, protocolos de atención, escucha activa, establecimiento de confianza, interacción social formal, vinculación y relación con padres de familia. Como se observa en la Figura 49, estas subcategorías se

encuentran interrelacionadas y conforman una dimensión fundamental del liderazgo directivo, particularmente en instituciones educativas donde la interacción humana constituye un componente central para el funcionamiento organizacional y el acompañamiento formativo.

Desde la literatura sobre liderazgo educativo, distintos autores señalan que las habilidades sociales de los directivos escolares influyen directamente en la construcción de ambientes de colaboración, confianza y participación dentro de las instituciones educativas (Murillo, 2006; Freire, 2005; Fullan, 2011). En este sentido, la comunicación, la escucha y la capacidad de establecer relaciones humanas positivas representan elementos clave para fortalecer la convivencia institucional y favorecer procesos de mejora educativa sostenibles.

En el caso analizado, las entrevistas muestran que una de las principales fortalezas atribuidas al maestro Hébert corresponde precisamente a la manera en que se relaciona con las personas y mantiene canales de comunicación abiertos dentro de la institución. Diversos participantes describen un ambiente caracterizado por la cercanía, la accesibilidad y la disposición al diálogo. Una docente expresó que “hay una comunicación muy cercana, muy abierta, muy respetuosa” que ha favorecido el fortalecimiento del trabajo colaborativo entre áreas y docentes (EM2).

La comunicación eficaz aparece estrechamente asociada con la escucha activa y con la capacidad de atender problemáticas de estudiantes y docentes sin recurrir únicamente a mecanismos formales o jerárquicos. Las

narrativas muestran que la dirección mantiene una política de apertura para escuchar inquietudes académicas, personales o institucionales. En este sentido, una estudiante comentó que “siempre nos escuchan y buscan cómo apoyarnos dependiendo de la situación” (GEE).

El propio director explicó que parte importante de su función consiste en generar espacios donde las personas puedan expresar necesidades y sentirse acompañadas institucionalmente.

La gente necesita ser escuchada. A veces no solamente es resolver el problema, sino que sepan que hay alguien que los está atendiendo, que les pone atención y que trata de orientarlos. Muchas veces desde ahí se comienzan a resolver las situaciones. Hay alumnos que llegan con situaciones familiares, económicas o emocionales y lo primero es escuchar antes de tomar decisiones. (ED1)

Esta disposición al diálogo también se relaciona con las prácticas de trabajo en equipo y retroalimentación, identificadas en la Figura 49. Las entrevistas muestran que existe una dinámica institucional donde las decisiones y proyectos suelen discutirse de manera colectiva, favoreciendo la participación de distintos actores escolares. Una docente señaló que “sí hay espacios donde podemos opinar y aportar ideas; muchas veces las propuestas se construyen entre varias áreas” (EM4).

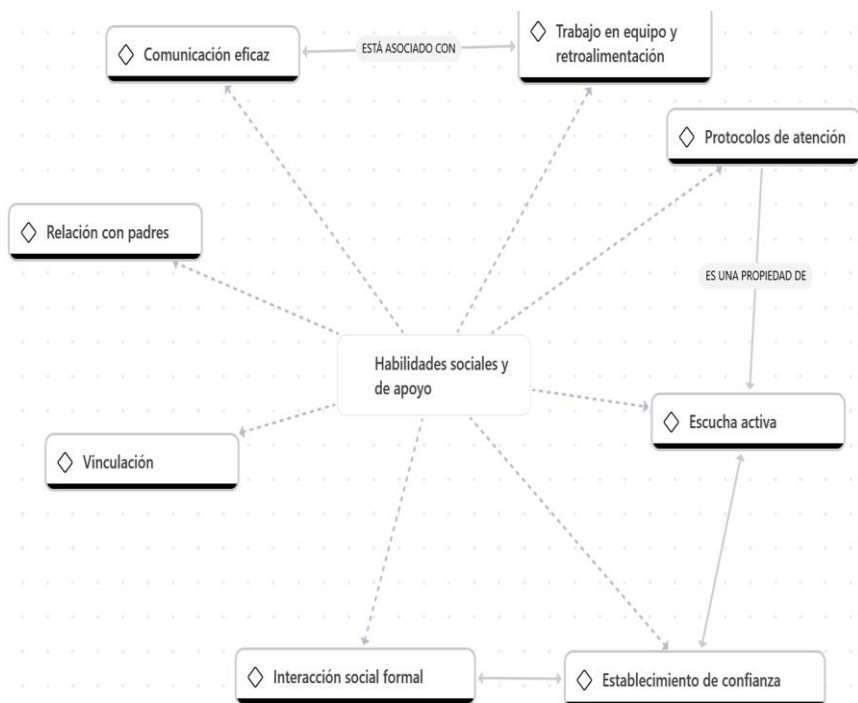


Figura 49. *Habilidades sociales y de apoyo*

De la misma manera, algunos testimonios resaltan que la retroalimentación brindada por el director suele orientarse más al acompañamiento y a la mejora que al señalamiento punitivo. Una participante explicó que “cuando hay alguna situación primero se dialoga y se busca cómo mejorar, no solamente marcar errores” (EM5). Estas prácticas coinciden con planteamientos de Fullan (2011), quien sostiene que los procesos de mejora escolar requieren liderazgos capaces de generar colaboración y aprendizaje colectivo más allá de modelos centrados exclusivamente en supervisión y control.

La construcción de confianza constituye otro de los elementos centrales dentro de esta categoría. Como se aprecia en la Figura 49, el establecimiento de confianza aparece

vinculado tanto con la escucha activa como con la interacción social formal y la comunicación institucional. Las entrevistas muestran que esta confianza se ha construido mediante la presencia constante del director en actividades académicas, culturales y cotidianas de la EN.

Durante una de las entrevistas, una docente describió esta cercanía señalando:

No es un director que solamente esté en la oficina. Está presente en los eventos, en las actividades, recorre la escuela, se acerca a los alumnos y a los maestros. Eso hace que exista más confianza para acercarse cuando surge alguna necesidad. Muchas veces los estudiantes se sienten más tranquilos porque saben que sí hay alguien pendiente de lo que pasa dentro de la escuela. (EM6)

La interacción cotidiana también aparece relacionada con la construcción de un ambiente institucional percibido como más humano y accesible. Una docente mencionó que existe “más cercanía entre directivos, docentes y estudiantes”, lo que favorece una convivencia institucional menos rígida y más colaborativa (EM2).

La vinculación institucional constituye otra habilidad relevante dentro de esta categoría. Diversos participantes mencionan que la actual gestión ha fortalecido relaciones con otras instituciones educativas, organismos externos y programas de colaboración académica. Desde las voces estudiantiles, esta vinculación se traduce en mayores oportunidades de participación, movilidad y desarrollo profesional. Una estudiante mencionó que “han llegado más

proyectos y actividades donde participan otras escuelas y otras instituciones” (GEE).

Asimismo, las entrevistas muestran que las habilidades sociales del director también impactan en la relación con padres y familias. Aunque la institución pertenece al nivel superior, parte importante del alumnado proviene de contextos regionales donde las familias mantienen una participación cercana en la trayectoria educativa de los estudiantes. En este contexto, el director señaló que “muchas veces también hay que escuchar y orientar a las familias porque forman parte del proceso educativo de los estudiantes” (ED1).

Otro elemento relevante corresponde a los protocolos institucionales de atención y acompañamiento. Las narrativas muestran que durante la gestión actual se han fortalecido mecanismos para atender situaciones relacionadas con bienestar emocional, atención psicológica y problemáticas académicas. Una docente explicó que actualmente “hay más claridad en cómo canalizar situaciones emocionales, académicas o de atención psicológica”, lo que ha permitido una mejor coordinación institucional entre distintas áreas de apoyo (EM2).

Desde perspectivas humanistas de la educación, autores como Freire (2005) destacan que la escucha y el diálogo constituyen elementos centrales para la construcción de relaciones educativas más democráticas y participativas. En el caso estudiado, las habilidades sociales y de apoyo, no aparecen únicamente como atributos personales del director, sino como prácticas institucionales que influyen en la

convivencia escolar, en la percepción de acompañamiento y en el fortalecimiento del sentido de pertenencia de estudiantes y docentes.

En general, los hallazgos muestran que las habilidades sociales y de apoyo del maestro Hébert se sustentan en procesos de comunicación abierta, escucha activa, trabajo colaborativo y construcción de confianza. Como se aprecia en la Figura 49, estas dimensiones se encuentran estrechamente relacionadas y contribuyen al fortalecimiento de vínculos institucionales que favorecen tanto el funcionamiento organizacional como el bienestar de la comunidad educativa.

Liderazgo directivo orientado a la mejora y el acompañamiento institucional

La categoría “Liderazgo” permitió identificar elementos relacionados con apertura, establecimiento de dirección y objetivos, liderazgo democrático, comunicación efectiva, orientación a la mejora y acompañamiento institucional. Como se observa en la Figura 50, estas subcategorías se encuentran articuladas entre sí y reflejan una forma de conducción institucional basada en la participación, la comunicación y el trabajo orientado al fortalecimiento de la comunidad educativa. Las relaciones establecidas dentro de la red muestran que el liderazgo percibido por docentes y estudiantes no se limita al ejercicio de autoridad formal, sino que involucra procesos constantes de acompañamiento, definición de metas y construcción colectiva de la mejora institucional.

Desde la literatura reciente sobre liderazgo educativo,

distintos autores señalan que los directivos escolares desempeñan un papel central en la orientación institucional, la motivación docente y la consolidación de procesos de mejora escolar sostenibles (Camacho Marín et al., 2024; Troya Santillán et al., 2024; Rubio Sánchez et al., 2026). Particularmente, los enfoques de liderazgo transformacional y liderazgo democrático destacan la importancia de generar visión compartida, comunicación efectiva y participación colectiva dentro de las instituciones educativas (Sun & Leithwood, 2014; Alarcón Fernández, 2026).

En el caso analizado, una de las características más recurrentes en las entrevistas corresponde a la percepción de un liderazgo abierto y participativo. Como se aprecia en la Figura 49, la categoría “Apertura” aparece vinculada tanto con el establecimiento de objetivos institucionales como con el liderazgo democrático. Las narrativas muestran que docentes y estudiantes perciben mayor disposición para escuchar propuestas, impulsar proyectos y permitir la participación de distintos actores dentro de la vida institucional.

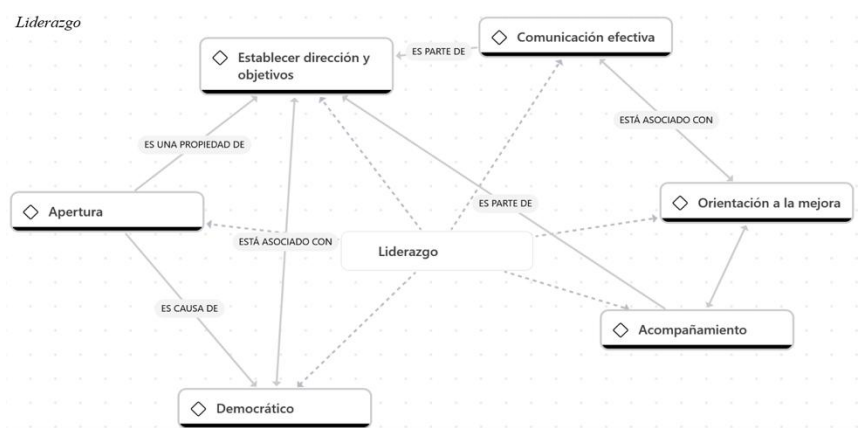


Figura 50. *Liderazgo*

Una docente explicó que “sí existe apertura para proponer ideas y desarrollar proyectos que antes eran más difíciles de impulsar” (EM4). Asimismo, desde las voces estudiantiles se reconoce que la gestión actual favorece la participación del alumnado en actividades académicas y culturales. Una estudiante comentó que “si uno llega con propuestas normalmente sí hay apoyo para llevarlas a cabo” (GEE).

El liderazgo democrático también aparece asociado con la capacidad de generar consensos y construir metas compartidas. Diversos participantes señalaron que las decisiones institucionales suelen discutirse entre coordinaciones, docentes y áreas de gestión antes de implementarse. Estas prácticas coinciden con planteamientos de Nava-Lara y Rodríguez Uribe (2024), quienes sostienen que el liderazgo educativo en contextos complejos requiere procesos participativos y una orientación hacia la justicia social y el trabajo colaborativo.

El propio director describió esta visión del liderazgo institucional señalando:

No puedes dirigir una institución tú solo. Necesitas escuchar a las personas, tomar acuerdos y reconocer también las capacidades de quienes trabajan contigo. Hay docentes muy preparados, compañeros con mucha experiencia y áreas que conocen perfectamente sus necesidades; si no existe diálogo y coordinación, difícilmente se puede avanzar. (ED2)

Otro elemento importante dentro de esta categoría corresponde al establecimiento de dirección y objetivos

institucionales. Como se observa en la Figura 50, esta dimensión se relaciona con la comunicación efectiva y con la orientación a la mejora. Las entrevistas muestran que buena parte de las acciones impulsadas durante la gestión actual se encuentran asociadas con metas institucionales claramente definidas, particularmente en temas de fortalecimiento académico, movilidad, infraestructura y atención estudiantil.

Una docente señaló que “sí existe una visión clara hacia dónde quiere dirigirse la institución” y que eso permite mayor organización en las actividades y proyectos escolares (EM1). Desde la perspectiva del liderazgo educativo, autores como Soto-Vega (2025) y Manzano Díaz (2026) destacan que la claridad en los objetivos institucionales influye directamente en el desempeño docente y en la consolidación de procesos de mejora escolar.

La comunicación efectiva constituye otra dimensión relevante dentro de esta categoría. Las narrativas muestran que el liderazgo ejercido por el director se encuentra estrechamente vinculado con la capacidad de mantener comunicación constante con docentes, estudiantes y áreas institucionales. Una docente mencionó que “las cosas se comunican más claramente y existe mayor seguimiento a los acuerdos” (EM5).

Asimismo, el director explicó que uno de los principales retos de la gestión escolar consiste en mantener claridad y coherencia en la comunicación institucional.

Muchas veces los problemas dentro de las instituciones no surgen por falta de capacidad, sino por problemas de comunicación. Si los objetivos no se comparten

claramente o si las personas no entienden por qué se toman ciertas decisiones, empiezan los conflictos. Por eso tratamos de mantener comunicación constante con las diferentes áreas. (ED3)

La orientación a la mejora institucional aparece igualmente asociada con procesos de acompañamiento académico y profesional. Las entrevistas muestran que el liderazgo del director es percibido no solamente desde la supervisión administrativa, sino también desde la presencia cercana en actividades escolares y el impulso a procesos de actualización y desarrollo profesional docente. Una participante señaló que “sí hay acompañamiento cuando se quiere impulsar algún proyecto o mejorar alguna actividad académica” (EM6).

Estas prácticas coinciden con lo planteado por Folgar López (2025), quien señala que los estilos de liderazgo escolar influyen directamente en la motivación docente y en la disposición del personal para involucrarse en procesos institucionales de mejora. De manera similar, Villalta et al. (2025) destacan que las gestiones directivas innovadoras tienden a generar ambientes más favorables para el cambio educativo y la participación institucional.

Otro aspecto relevante identificado en las entrevistas corresponde a la percepción de acompañamiento hacia estudiantes y docentes. Como se aprecia en la Figura 50, el acompañamiento aparece relacionado tanto con la orientación a la mejora como con el liderazgo democrático. En este sentido, una docente expresó que “el director está pendiente de cómo apoyar cuando surge alguna dificultad académica o

institucional” (EM2).

Igualmente, las estudiantes reconocen una presencia institucional más cercana en comparación con experiencias previas dentro de la escuela. Una participante señaló que “sí sentimos más apoyo y más interés por parte de la dirección en las actividades y necesidades de los alumnos” (GEE).

Desde la perspectiva del liderazgo transformacional, Sun y Leithwood (2014) sostienen que los directivos escolares influyen en el aprendizaje y en la dinámica institucional principalmente mediante procesos indirectos relacionados con motivación, clima escolar, acompañamiento y fortalecimiento organizacional. En el caso estudiado, estas dimensiones aparecen constantemente vinculadas con la percepción positiva que docentes y estudiantes construyen sobre la gestión institucional.

A grandes rasgos, los hallazgos muestran que el liderazgo ejercido por el maestro Hébert García se caracteriza por una orientación democrática, participativa y centrada en la mejora institucional. Como se observa en la Figura 49, dimensiones como apertura, comunicación efectiva, acompañamiento y establecimiento de objetivos aparecen estrechamente relacionadas y configuran una forma de liderazgo sustentada tanto en la conducción organizacional como en el fortalecimiento de las relaciones humanas dentro de la escuela normal.

Bienestar y autocuidado como eje del acompañamiento institucional

La categoría “Bienestar” permitió identificar elementos

relacionados con bienestar emocional, manejo del tiempo, autorregulación, manejo de estrés, salud, vinculación para atención y apoyo institucional. Como se observa en la Figura 51, estas subcategorías se encuentran estrechamente articuladas y reflejan una preocupación institucional por atender no solamente aspectos académicos y administrativos, sino también dimensiones asociadas con el equilibrio emocional, la salud y las condiciones personales de estudiantes y trabajadores de la EN. La red de análisis evidencia que el bienestar es comprendido como una construcción colectiva vinculada tanto al acompañamiento humano como a la existencia de mecanismos institucionales de apoyo.

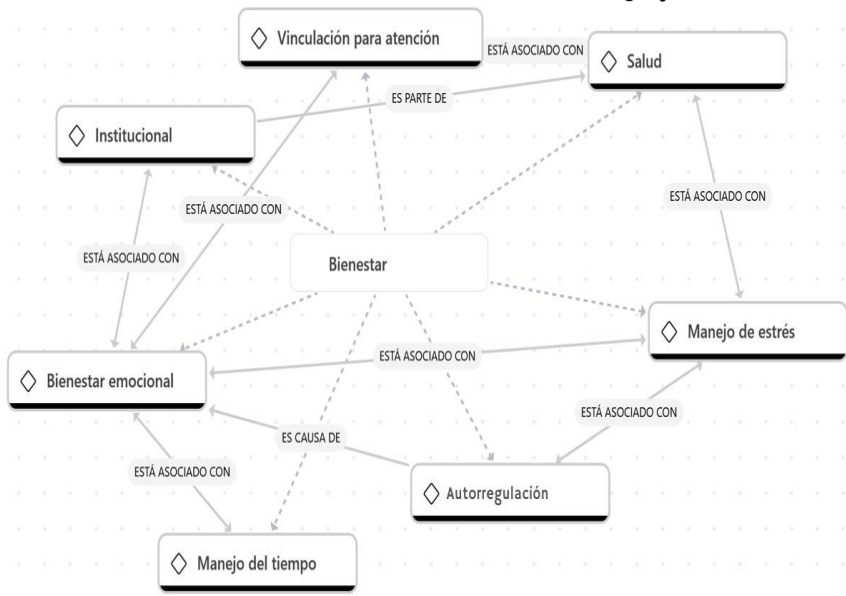


Figura 51. *Bienestar*

En la literatura reciente sobre liderazgo educativo, distintos autores han señalado que el bienestar emocional y el acompañamiento socioemocional constituyen factores

relevantes para la permanencia escolar, la motivación docente y la construcción de ambientes educativos saludables (Arias Rueda et al., 2025; Folgar López, 2025; Nava-Lara & Rodríguez Uribe, 2024). Particularmente en contextos educativos complejos, el liderazgo escolar implica reconocer las necesidades emocionales y sociales de la comunidad educativa como parte integral de los procesos de formación y gestión institucional.

En el caso analizado, las entrevistas muestran que el bienestar estudiantil y docente constituye una prioridad recurrente dentro de las acciones impulsadas por la institución. Como se aprecia en la Figura 51, el bienestar aparece asociado tanto con servicios institucionales de apoyo como con prácticas relacionadas con escucha, regulación emocional y atención a problemáticas personales y académicas.

Una de las dimensiones más visibles corresponde al fortalecimiento de espacios y mecanismos institucionales orientados a la atención emocional y de salud. Las estudiantes participantes en el grupo focal reconocieron que durante la actual gestión se ampliaron áreas destinadas al acompañamiento integral. Una estudiante señaló que “hay enfermería, psicología y también el espacio de lactancia; sí sentimos que se preocupan más por las necesidades de las alumnas” (GEE).

También, docentes entrevistados destacaron que existe mayor coordinación institucional para canalizar situaciones relacionadas con ansiedad, estrés o dificultades emocionales del estudiantado. Una docente explicó que “ahora hay más

atención hacia cuestiones emocionales que antes muchas veces se dejaban pasar” (EM5).

El propio director reconoció que una parte importante del trabajo institucional consiste en atender problemáticas personales y emocionales derivadas de las condiciones sociales y familiares de los estudiantes:

Tenemos estudiantes con situaciones familiares complejas, problemas económicos, ansiedad o incluso dificultades emocionales fuertes. Muchas veces el trabajo no es solamente académico; primero necesitas ayudar a estabilizar ciertas situaciones para que puedan continuar con sus estudios. Por eso buscamos apoyarnos con psicología, tutorías y otras áreas de atención. (ED1)

Las narrativas muestran además que la institución ha fortalecido procesos de vinculación para atención externa cuando las necesidades rebasan las posibilidades internas de acompañamiento. Como se observa en la Figura 51, la “vinculación para atención” aparece asociada con salud y bienestar emocional, evidenciando la importancia de redes institucionales de apoyo. En este sentido, una docente comentó que “cuando existen casos que requieren atención más especializada sí se buscan canales externos de apoyo o acompañamiento” (EM2).

Otra dimensión importante identificada en las entrevistas corresponde al manejo del estrés y la autorregulación emocional, particularmente dentro del ejercicio directivo. Desde la literatura sobre liderazgo escolar, Folgar López (2025) señala que la capacidad de regulación

emocional influye directamente en el clima organizacional y en la percepción que docentes y estudiantes construyen sobre la gestión institucional. En el caso estudiado, las narrativas muestran que el director procura mantener equilibrio emocional frente a situaciones de tensión administrativa o institucional.

Durante una de las entrevistas explicó:

Sí hay momentos de mucha presión, de estrés, de problemas institucionales o incluso personales de los alumnos que impactan emocionalmente. Pero uno tiene que aprender a regularse porque, si no controlas tus emociones, puedes tomar decisiones equivocadas o afectar a otras personas dentro de la institución. (ED2)

Las entrevistas también muestran que el bienestar es entendido no únicamente desde la atención de crisis emocionales, sino desde la construcción de ambientes institucionales más humanos y equilibrados. Una docente expresó que “el ambiente sí se siente más tranquilo y más accesible para acercarse cuando existe alguna dificultad” (EM6).

En este mismo sentido, las estudiantes identifican acciones relacionadas con el cuidado cotidiano y la protección institucional. Una participante comentó que “cuando ha habido situaciones difíciles o inseguridad siempre buscan cómo protegernos o apoyarnos” (GEE). Estas experiencias fortalecen la percepción de que el bienestar constituye un eje relevante dentro de la cultura institucional.

Desde perspectivas contemporáneas de liderazgo educativo, el cuidado emocional y la construcción de

ambientes seguros forman parte de los procesos de liderazgo orientados a la permanencia y al desarrollo integral de las comunidades escolares (Camacho Marín et al., 2024; Troya Santillán et al., 2024). En este sentido, el bienestar no se limita a servicios específicos de atención, sino que implica prácticas organizacionales capaces de generar confianza, estabilidad y sentido de acompañamiento.

Otro aspecto relevante dentro de esta categoría corresponde al reconocimiento del autocuidado como necesidad también para el personal docente y directivo. Una docente señaló que “muchas veces en educación se habla del cuidado de los alumnos, pero también los maestros necesitan espacios de apoyo y comprensión” (EM4). Estas narrativas reflejan una visión institucional donde el bienestar es comprendido de manera más amplia e incluye tanto a estudiantes como a trabajadores de la escuela normal.

En conjunto, los hallazgos muestran que el bienestar y el autocuidado constituyen dimensiones relevantes dentro de la gestión institucional impulsada por el maestro Hébert García. Como se observa en la Figura 51, elementos como bienestar emocional, salud, manejo del estrés, autorregulación y vinculación para atención se encuentran estrechamente relacionados y configuran una cultura institucional orientada al acompañamiento humano y al cuidado integral de la comunidad educativa.

Prácticas exitosas para el fortalecimiento institucional y estudiantil

La categoría “Prácticas exitosas” permitió identificar

un conjunto de acciones, programas y estrategias institucionales relacionadas con movilidad estudiantil, apoyo económico a estudiantes, proyectos de infraestructura y gestión de recursos, seguridad escolar y protección, reconocimiento y motivación, evaluaciones e indicadores, recorridos institucionales, formación y actualización docente, vinculación y redes, así como procesos de formación integral y socialización del aprendizaje. Como se observa en la Figura 52, estas prácticas no aparecen como acciones aisladas, sino como estrategias articuladas orientadas al fortalecimiento académico, institucional y humano de la comunidad educativa.

Distintos autores señalan que las prácticas exitosas en instituciones escolares suelen caracterizarse por integrar procesos de innovación, acompañamiento estudiantil, fortalecimiento docente y vinculación con el entorno social (Villalta et al., 2025; Camacho Marín et al., 2024; Rubio Sánchez et al., 2026). Asimismo, el liderazgo transformacional ha sido asociado con la capacidad de generar proyectos institucionales sostenibles que impacten tanto en el rendimiento académico como en la permanencia y motivación de los estudiantes (Sun & Leithwood, 2014).

En el caso estudiado, una de las prácticas más mencionadas por docentes y estudiantes corresponde a los programas de movilidad académica e internacionalización impulsados durante la gestión actual. Como se aprecia en la Figura 52, la movilidad estudiantil aparece vinculada tanto con el apoyo económico como con la formación integral y las redes institucionales. Las entrevistas muestran que estas experiencias han ampliado las oportunidades formativas para

estudiantes de una región donde históricamente el acceso a este tipo de programas era limitado.

Una estudiante explicó que:

Antes era algo que ni pensábamos posible aquí en la normal. Ahora ya varias compañeras se han ido a intercambios y sabemos que sí existe esa oportunidad. Incluso muchas veces nos ayudan a buscar apoyos o gestionar becas para poder participar. (GEE)

De manera complementaria, docentes entrevistados reconocieron que la movilidad académica ha contribuido al fortalecimiento de la formación profesional del estudiantado y a la proyección institucional de la escuela normal. Una docente comentó que “las movilidades han permitido que los estudiantes amplíen su visión profesional y también que la institución tenga mayor presencia fuera de la región” (EM1).

Así también, las prácticas relacionadas con apoyo económico estudiantil fueron identificadas como una fortaleza importante. Las entrevistas muestran que la institución mantiene estrategias para facilitar el acceso a becas, apoyos de transporte y acompañamiento económico para estudiantes con dificultades financieras. En este sentido, una estudiante señaló que “muchos compañeros siguen estudiando gracias a las becas o apoyos que la escuela ayuda a gestionar” (GEE).

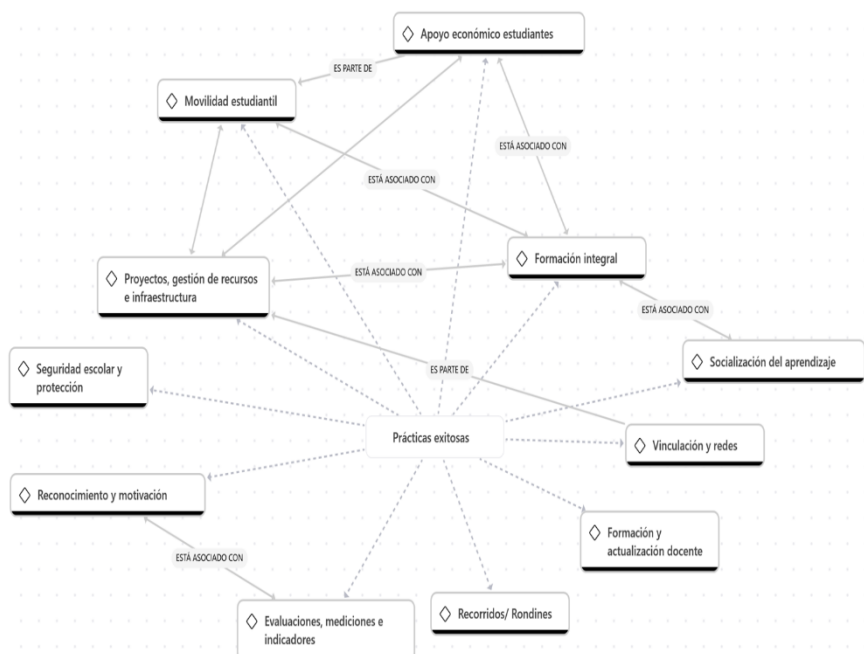


Figura 52. *Prácticas exitosas implementadas*

El director explicó que una parte significativa del estudiantado proviene de contextos económicamente vulnerables, por lo que la gestión institucional busca reducir factores asociados con la deserción escolar.

Sabemos que muchos estudiantes hacen grandes esfuerzos para continuar estudiando. Algunos vienen de municipios lejanos, trabajan o tienen situaciones familiares complicadas. Por eso tratamos de gestionar apoyos, becas y oportunidades que les permitan mantenerse dentro de la escuela. (ED3)

En relación con la formación integral, las entrevistas muestran que la institución ha impulsado actividades culturales, deportivas, académicas y de participación social orientadas al desarrollo amplio de los estudiantes. Como se

observa en la Figura 52, esta dimensión se relaciona con la socialización del aprendizaje y la vinculación institucional. Una docente explicó que “la formación ya no se limita solamente a lo académico; se busca que los estudiantes participen en proyectos culturales, sociales y comunitarios” (EM3).

De igual manera, las estudiantes reconocen que existe mayor apertura para desarrollar actividades impulsadas por el propio alumnado. Una participante comentó que “sí se apoyan eventos, mercaditos, actividades culturales y proyectos donde participen los alumnos” (GEE).

Otra práctica relevante identificada corresponde a la formación y actualización docente. Diversos participantes señalaron que durante la gestión actual se han promovido capacitaciones, participación en coloquios y procesos de fortalecimiento académico para el personal docente. Una maestra expresó que “sí ha existido más impulso para participar en cursos, congresos y actividades de actualización profesional” (EM5).

Estas acciones coinciden con lo planteado por Soto-Vega (2025), quien señala que el liderazgo directivo influye directamente en el desempeño docente cuando favorece procesos de desarrollo profesional y acompañamiento académico. Del mismo modo, Troya Santillán et al. (2024) destacan que las prácticas institucionales orientadas a la motivación y capacitación del profesorado fortalecen la participación y el compromiso organizacional.

Además, las entrevistas muestran que los recorridos institucionales y el seguimiento cotidiano forman parte de las

prácticas percibidas positivamente por la comunidad escolar. Como se aprecia en la Figura 52, los recorridos o rondines aparecen asociados con procesos de evaluación y protección escolar. Una docente comentó que “el director constantemente recorre las áreas, revisa necesidades y busca solucionar problemas antes de que crezcan” (EM6).

En relación con la seguridad escolar y protección, estudiantes y docentes reconocen que la institución ha implementado acciones preventivas y de acompañamiento ante situaciones externas de riesgo. Una estudiante señaló que “cuando hay situaciones de inseguridad sí se organizan medidas para cuidar a quienes vienen de otros municipios” (GEE).

Las entrevistas muestran que los procesos de evaluación y medición institucional son utilizados como herramientas para orientar decisiones y mejorar programas académicos. Una docente explicó que “sí se revisan indicadores y resultados para identificar qué cosas están funcionando y cuáles necesitan fortalecerse” (EM1). Estas prácticas coinciden con planteamientos de Alarcón Fernández (2026), quien señala que los modelos contemporáneos de liderazgo educativo requieren integrar evaluación institucional, planeación y mejora continua como parte de la gestión escolar.

Por último, la vinculación y generación de redes institucionales aparece como una práctica estratégica para ampliar oportunidades académicas y fortalecer proyectos educativos. Las narrativas muestran que la escuela normal mantiene colaboración con otras instituciones educativas y

organismos externos para impulsar programas de formación, movilidad y apoyo estudiantil. Una docente mencionó que “la institución tiene ahora más relación con universidades y otras escuelas para desarrollar proyectos conjuntos” (EM4).

En resumen, los hallazgos muestran que las prácticas exitosas desarrolladas durante la gestión del maestro Hébert García se caracterizan por integrar acciones académicas, administrativas, sociales y humanas orientadas al fortalecimiento institucional y al acompañamiento estudiantil. Como se observa en la Figura 52, dimensiones como movilidad estudiantil, apoyo económico, formación integral, actualización docente, seguridad escolar y vinculación institucional se encuentran estrechamente relacionadas y configuran una estrategia de gestión enfocada tanto en la mejora educativa como en el desarrollo integral de la comunidad escolar.

Tensiones y retos institucionales en la gestión directiva

A pesar de los avances identificados en las categorías anteriores, las entrevistas también permitieron reconocer un conjunto de tensiones y desafíos que atraviesan la gestión institucional de la Escuela Normal Profesor Serafín Peña. Como se observa en la Figura 53, los principales retos identificados se relacionan con la adaptación a necesidades y/o falta de personal, las coaliciones, conflictos e/o intereses políticos, así como las barreras que enfrentan algunos proyectos estudiantiles e institucionales. Estas problemáticas muestran que el liderazgo directivo no se desarrolla en condiciones ideales, sino dentro de contextos organizacionales

complejos donde convergen factores administrativos, políticos, económicos y humanos.

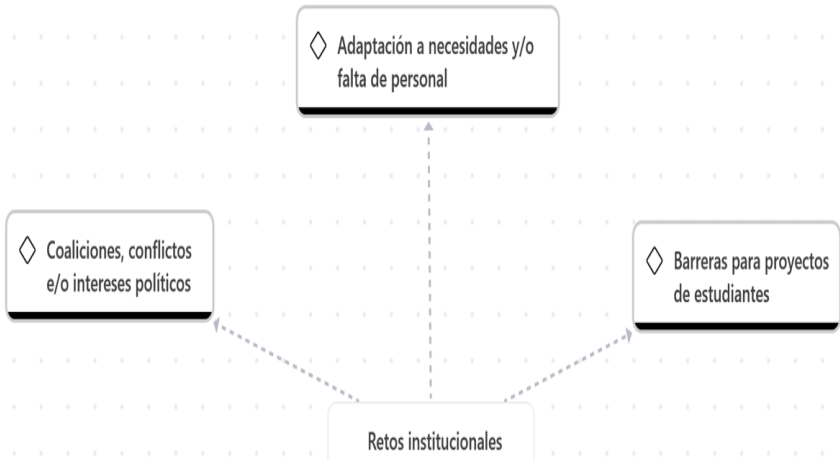


Figura 53. *Retos institucionales o áreas de oportunidad*

Desde la literatura reciente, diversos autores señalan que el liderazgo educativo en contextos reales suele enfrentarse a limitaciones estructurales, tensiones organizacionales y demandas contradictorias que dificultan la consolidación de procesos de mejora escolar (Nava-Lara & Rodríguez Uribe, 2024; Rubio Sánchez et al., 2026). En instituciones públicas de educación superior, particularmente en escuelas normales, estas tensiones pueden intensificarse debido a procesos sindicales, limitaciones presupuestales, cambios administrativos y exigencias externas vinculadas con evaluación y rendición de cuentas (Alarcón Fernández, 2026).

Uno de los retos más visibles identificados en las entrevistas corresponde a la necesidad constante de adaptación institucional frente a la falta de personal y a las múltiples demandas operativas de la escuela. Como se aprecia en la Figura 53, esta problemática aparece como una de las

principales tensiones mencionadas por los participantes. Algunos docentes señalaron que, aunque existe disposición para atender necesidades institucionales, la carga laboral suele incrementarse debido a vacantes o insuficiencia de personal administrativo y académico.

En este sentido, una docente expresó que “a veces sí falta personal y eso provoca que muchas funciones tengan que repartirse entre quienes ya están trabajando” (EM2). Asimismo, otro participante señaló que “hay momentos donde todos terminan haciendo actividades adicionales para sacar adelante los proyectos institucionales” (EM5).

De manera más amplia, un docente explicó:

La escuela ha crecido mucho en proyectos, actividades y atención a estudiantes, pero también eso implica más trabajo. En ocasiones no se cuenta con suficiente personal para atender todo y entonces hay que reorganizar funciones o apoyar en áreas que originalmente no nos correspondían. (EM6)

Estas situaciones coinciden con lo señalado por Villalta et al. (2025), quienes plantean que los procesos de innovación y fortalecimiento institucional suelen generar nuevas demandas organizativas que requieren estructuras administrativas flexibles y capacidad de adaptación permanente.

Adicionalmente, las entrevistas también evidenciaron la existencia de tensiones vinculadas con coaliciones, conflictos e/o intereses políticos dentro de la dinámica institucional. Como se muestra en la Figura 53, esta categoría aparece asociada con algunos de los principales desafíos de

governabilidad y convivencia organizacional. Diversos participantes reconocieron que, al tratarse de una institución pública con larga trayectoria histórica, existen grupos con distintas posturas políticas, sindicales y administrativas que pueden generar desacuerdos internos.

Una docente comentó que “como en muchas instituciones públicas, sí existen grupos o intereses distintos que en ocasiones generan tensiones” (EM3). De igual manera, otro participante señaló que “no siempre todos están de acuerdo con las decisiones o con los cambios que se quieren implementar” (EM4).

En relación con ello, el director reconoció que parte de la gestión implica mediar conflictos y mantener equilibrio institucional:

En cualquier institución grande existen diferencias de opiniones, grupos o intereses distintos. Parte del trabajo directivo consiste, precisamente, en tratar de construir acuerdos y mantener el enfoque en lo académico y en los estudiantes, aunque no siempre sea sencillo. (ED2)

Estas narrativas coinciden con los planteamientos de Manzano Díaz (2026), quien señala que el liderazgo directivo implica no solo coordinar procesos académicos, sino también gestionar relaciones de poder, negociación y resolución de conflictos dentro de las organizaciones educativas.

Al mismo tiempo, las entrevistas muestran que algunos proyectos estudiantiles e institucionales enfrentan barreras relacionadas con recursos económicos, procesos administrativos o limitaciones externas. Como se aprecia en la

Figura 53, las barreras para proyectos de estudiantes constituyen otro de los retos relevantes identificados por la comunidad escolar. Aunque existe apertura institucional para impulsar actividades académicas y culturales, estudiantes y docentes reconocen que no siempre es posible concretar todas las iniciativas propuestas.

Una estudiante comentó que “a veces sí hay ideas o proyectos que no avanzan por cuestiones de dinero o por permisos” (GEE). De manera similar, una docente explicó que “muchos proyectos requieren gestiones externas, autorizaciones o recursos que tardan en conseguirse” (EM1).

En este contexto, algunas estudiantes también mencionaron que ciertos procesos administrativos pueden percibirse como lentos o complejos. Una participante señaló que “hay actividades que sí toman tiempo en aprobarse o que requieren demasiados trámites” (GEE). Estas dificultades reflejan tensiones comunes en instituciones educativas públicas donde los procesos de innovación deben coexistir con normativas administrativas y limitaciones presupuestales.

Además, otro reto identificado corresponde a la necesidad permanente de responder a problemáticas socioemocionales y personales del estudiantado. Aunque la institución ha fortalecido áreas de acompañamiento y bienestar, docentes entrevistados reconocen que las necesidades emocionales y familiares de algunos estudiantes continúan representando un desafío importante para la comunidad escolar. Una docente expresó que “cada vez llegan más estudiantes con situaciones emocionales complejas y eso también impacta en el trabajo institucional” (EM2).

En este sentido, el director señaló:

La realidad social ha cambiado mucho y eso también se refleja en la escuela. Hay estudiantes con ansiedad, problemas familiares, dificultades económicas o emocionales muy fuertes. La institución trata de apoyarlos, pero son situaciones complejas que requieren atención constante. (ED3)

Lo anterior coincide con Nava-Lara y Rodríguez Uribe (2024), quienes sostienen que el liderazgo educativo en contextos desafiantes implica desarrollar capacidades institucionales para atender problemáticas sociales y emocionales que rebasan las funciones tradicionales de la escuela. Algunos participantes reconocieron que los procesos de cambio institucional también generan resistencia o incertidumbre dentro de ciertos sectores de la comunidad educativa. Una docente comentó que “cuando se hacen cambios siempre hay personas que prefieren que las cosas sigan igual” (EM5). Estas dinámicas muestran que la mejora institucional no ocurre de manera lineal, sino mediante procesos graduales donde coexisten avances, desacuerdos y ajustes organizacionales.

A pesar de estas dificultades, las entrevistas coinciden en señalar que la institución ha mantenido una orientación enfocada en sostener la estabilidad organizacional y priorizar el bienestar estudiantil. Diversos participantes reconocen que, aunque persisten retos importantes, existe disposición institucional para enfrentar problemáticas y buscar soluciones colectivas. En palabras de una docente, “sí hay retos y problemas, pero también se percibe que la escuela sigue

avanzando y buscando mejorar” (EM6).

En conclusión, los hallazgos muestran que la gestión del maestro Hébert García se desarrolla dentro de un escenario institucional complejo donde convergen tensiones administrativas, limitaciones estructurales, demandas socioemocionales y dinámicas políticas internas. Como se observa en la Figura 53, los retos institucionales identificados no eliminan los avances alcanzados, pero sí evidencian la necesidad permanente de adaptación, negociación y construcción colectiva para sostener procesos de mejora en una Institución Formadora de Docentes ubicada en un contexto regional diverso y desafiante.

Conclusiones

El análisis realizado sobre la gestión directiva del maestro Hébert García en la Escuela Normal Profesor Serafín Peña permitió identificar un conjunto de prácticas, habilidades y dinámicas institucionales que trascienden las funciones administrativas tradicionales y se relacionan con procesos de acompañamiento humano, fortalecimiento institucional y mejora educativa. A partir de las narrativas de docentes, estudiantes y del propio directivo, fue posible reconocer que la conducción institucional se encuentra sustentada en una combinación de planeación estratégica, cercanía interpersonal, apertura al diálogo y orientación hacia el bienestar de la comunidad escolar.

Uno de los principales hallazgos del estudio corresponde a la manera en que las habilidades personales y sociales del director se articulan con procesos de gestión y

liderazgo institucional. Las entrevistas evidencian una percepción consistente respecto a la presencia de principios éticos, prudencia, empatía y firmeza en la toma de decisiones, así como una disposición constante para escuchar, acompañar y atender necesidades académicas, personales y emocionales de estudiantes y docentes. Estas características favorecen la construcción de ambientes institucionales basados en la confianza, el respeto y la participación, aspectos que la literatura reconoce como elementos centrales para el fortalecimiento de las comunidades educativas.

De igual manera, los hallazgos muestran una gestión administrativa orientada al desarrollo institucional mediante procesos de evaluación, planeación estratégica, seguimiento de indicadores y organización de proyectos académicos y estudiantiles. Tanto docentes como estudiantes identifican avances relacionados con infraestructura, movilidad académica, vinculación institucional, apoyos económicos y fortalecimiento de espacios de atención integral. En este sentido, la gestión directiva aparece asociada no únicamente con el cumplimiento operativo, sino con la capacidad de generar condiciones para ampliar oportunidades formativas y mejorar la experiencia educativa del estudiantado.

De la misma forma, las narrativas evidencian una orientación institucional centrada en el acompañamiento y en la formación integral de las personas. La presencia de mecanismos de escucha, atención socioemocional, apoyo académico y cercanía institucional refleja una visión de liderazgo donde el bienestar estudiantil y docente constituye un componente importante de la vida escolar.

Particularmente, en una institución que atiende estudiantes provenientes de diversos contextos regionales y socioeconómicos, estas acciones adquieren relevancia como estrategias para favorecer la permanencia, el sentido de pertenencia y el desarrollo profesional de futuros docentes.

No obstante, el estudio también permitió reconocer que la gestión institucional se desarrolla dentro de un escenario complejo y atravesado por múltiples tensiones organizacionales. Las entrevistas muestran la existencia de retos asociados con limitaciones de personal, exigencias administrativas, necesidades socioemocionales crecientes y dinámicas institucionales donde convergen diferentes posturas, intereses y formas de entender la conducción de la escuela. En este contexto, el liderazgo directivo requiere no solamente capacidades técnicas y administrativas, sino también habilidades de negociación, prudencia y construcción constante de consensos para sostener procesos de mejora institucional.

De manera particular, las narrativas permiten observar que algunos de los desafíos más sensibles de la gestión no necesariamente se relacionan con aspectos académicos o administrativos, sino con las dinámicas internas propias de una institución pública con larga trayectoria histórica, donde los procesos de cambio y reorganización pueden generar resistencias, desacuerdos o tensiones entre distintos actores institucionales. Aun así, docentes y estudiantes coinciden en reconocer que, pese a dichas dificultades, la gestión ha mantenido una orientación enfocada en fortalecer la institución, ampliar oportunidades para el estudiantado y

sostener un ambiente de trabajo basado en el respeto y el acompañamiento.

Finalmente, el caso de la Escuela Normal Profesor Serafín Peña evidencia que el liderazgo educativo en Instituciones Formadoras de Docentes implica articular dimensiones humanas, administrativas, pedagógicas y sociales de manera simultánea. Más allá de los resultados visibles en infraestructura o proyectos institucionales, las entrevistas muestran que el reconocimiento hacia la gestión del maestro Hébert García se encuentra fuertemente relacionado con la percepción de cercanía, compromiso institucional, apertura al diálogo y capacidad para integrar distintas voces dentro de la vida escolar. Desde esta perspectiva, el estudio aporta elementos relevantes para comprender cómo las prácticas de liderazgo y gestión pueden influir en la construcción de ambientes educativos orientados tanto a la mejora institucional como al cuidado de las personas.

Referencias

- Alarcón Fernández, J. M. (2026). Liderazgo educativo: una revisión sistemática de modelos, enfoques y su contribución a la gestión escolar. *Revista Cubana de Educación Superior*, 45. <https://revistas.uh.cu/rces/article/view/12461>
- Arias Rueda, A. T., Trujillo Gómez, O. A., Maestre Maestre, Y. L., Moreno Palacios, Y. E., & Arias Rueda, R. J. (2025). El impacto del liderazgo educativo en la reducción de la deserción escolar en la Institución Educativa Santa Rita. *Ciencia Latina Revista Científica*

Multidisciplinar, 9(6), 1027–1039.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i6.21094

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora escolar: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9–33.
<https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112>

Camacho Marín, R. J., Castro González, A. E., Orbe López, M. de J., & Gavilanez Carvajal, N. D. (2024). Liderazgo educativo transformacional y su impacto en el rendimiento académico: Un análisis empírico en instituciones educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 6222–6239.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12823

Folgar López, I. (2025). La importancia de los estilos de liderazgo escolar en la motivación y rendimiento de los docentes. *Revista Guatemalteca de Cultura*, 5(2), 91–100.
<https://doi.org/10.46954/revistaguatatecultura.v5i2.79>

Freire, P. (2005). *Pedagogía de la autonomía: Saberes necesarios para la práctica educativa* (2ª ed.). Siglo XXI Editores.

Fullan, M. (2011). *Choosing the wrong drivers for whole system reform*. Centre for Strategic Education.
<https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/13396088160.pdf>

Leithwood, K. (2009). *Cómo liderar nuestras escuelas: Aportes desde la investigación*. Fundación Chile.
<https://educrea.cl/wp->

content/uploads/2018/09/DOC1-como-liderar-nuestras-escuelas.pdf

- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Manzano Díaz, A. G. (2026). Estilo de liderazgo del director educativo y su implicación en el proceso educativo en una institución educativa. *Espíritu Emprendedor TES*, 10(1), 57–75. <https://doi.org/10.33970/eetes.v10.n1.2026.465>
- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 11–24. <https://revistas.uam.es/reice/article/view/5559>
- Nava-Lara, S. A., & Rodríguez Uribe, C. L. (2024). Liderazgo educativo para la justicia social en contextos desafiantes: Casos documentados en México. *Páginas de Educación*, 17(1), e3723. <https://doi.org/10.22235/pe.v17i1.3723>
- Rubio Sánchez, B. A., Mendoza Moreira, F. S., & Castillo Montúfar, C. R. (2026). Modelos de liderazgo y gestión educativa en la mejora escolar: A systematic review of Ibero-American contexts. *Revista Científica Multidisciplinaria Sapientiae*, 9(19), 472–495. <https://doi.org/10.56124/sapientiae.v9i19.021>
- Soto-Vega, J. M. (2025). Liderazgo directivo y perfil profesional como determinantes del desempeño

- docente en Loja, Ecuador. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 5(Educativa), 226–237.
<https://doi.org/10.62574/rmpi.v5iEducativa.463>
- Sun, J., & Leithwood, K. (2014). Effects of transformational school leadership on student achievement. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4), 5–19.
<https://doi.org/10.15366/reice2014.12.4.003>
- Troya Santillán, B. N., Arzube Plaza, M. C., Arzube Plaza, D. M., Troya Santillán, C. M., Martínez Oviedo, M. Y., Zapata Valverde, Y. F., & Bernal Parraga, A. P. (2024). Liderazgo educativo transformacional: Estrategias para inspirar y motivar a los docentes en el contexto escolar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 2230–2246.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13687
- Villalta, B. E., Palma, D. P., & Albarracín, L. O. (2025). Gestión directiva innovadora como motor de cambio en la educación de la Unidad Educativa Distrito Metropolitano. *Revista Conrado*, 21(S1), e5013.
<https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/download/5013/4448/11446>

Capítulo 11

Ciclo de vida profesional de docentes de Escuelas Normales públicas en México

Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

María Jesús Gracia López

A lo largo del desarrollo de la profesión, los docentes atraviesan por varias etapas que van desde la novatez hasta el retiro. En el caso de los docentes de las Escuelas Normales (EN) públicas en México, es posible detectar estas etapas, con sus respectivas características y duración. La etapa de novatez se presenta con diferentes versiones según la procedencia académica de los docentes. La etapa de consolidación inicia cuando el docente o la docente presentan conocimientos y habilidades adecuadas para el contenido que enseñan hasta lograr un desempeño óptimo en el mismo, el cual es observable y sujeto a procesos de evaluación. Finalmente, la etapa del retiro inicia por decisión propia, cuando es un proceso previamente planeado por el docente; o bien, puede realizarse por imposición, cuando se ejerce presión para que el sujeto efectúe el proceso jubilatorio debido a problemas de salud o laborales que afectan a la institución, aun cuando no lo desee o no lo hubiese determinado con anticipación. El tránsito por estas etapas es diferente para cada docente y está delimitado por las circunstancias que lo rodean, tanto en el ambiente laboral como en el ámbito familiar.

El conocimiento del ciclo de vida profesional del docente de EN públicas se convierte en fundamental para apoyar la toma de decisiones respecto a qué cursos, comisiones

y/o actividades son convenientes tanto para el docente como para la institución. Ello se realiza con el fin de promover el desarrollo profesional y, al mismo tiempo, el cumplimiento de los fines y objetivos que la institución tiene.

El desarrollo profesional como proceso de aprendizaje permanente

El desarrollo profesional docente es un proceso en el cual el sujeto toma los elementos propios de la profesión y adquiere determinadas características que lo identifican con la misma, lo que Saavedra (2017) denomina identidad profesional docente. Este proceso se presenta de manera diferente en cada persona; sin embargo, es posible definir y describir tres etapas que coinciden con los estudios sobre ciclo de vida docente (Day, 2006; Hargreaves y Fullan, 2014): novatez, consolidación y retiro. El conocimiento de estas etapas, con características específicas, así como fortalezas y áreas vulnerables, es indispensable para que las autoridades escolares, especialmente los directores o directoras, intervengan e influyan adecuadamente en el desarrollo de cada docente. La finalidad es contar con un personal docente, debidamente preparado, para que se logren los objetivos de la formación que se establecen para las EN en México y los que la propia institución ha plasmado en su Plan de Desarrollo Institucional.

Desarrollo

Las EN en México han tenido la encomienda y responsabilidad de la formación de docentes para los distintos

niveles educativos desde su nacimiento a mediados del siglo XIX; para ello, en la actualidad poseen programas de licenciatura y de posgrado. De acuerdo con las estadísticas del ciclo escolar 2023-2024, en México hay 131307 estudiantes que cursan en EN, atendidos por 14273 docentes en 399 escuelas (SEP, 2024).

El desarrollo de las EN ha sido complicado y ha logrado superar períodos en donde se pensó incluso en su desaparición al inicio del presente siglo XXI. Su permanencia se atribuye a su capacidad para formar docentes con los conocimientos, habilidades y actitudes que marcan la diferencia en la práctica profesional. Ser egresado de una EN implica poseer los saberes indispensables de la profesión docente, que se mejorarán e incrementarán con el curso de los años. Este proceso, que va desde el inicio de la carrera hasta el retiro, se denomina ciclo de vida profesional docente. En este tiempo se viven diferentes circunstancias que determinan el desarrollo de cada docente.

La etapa de formación inicial docente es un período crítico que marca el inicio de la profesión. Para los estudiantes de las EN, la presencia de docentes preparados que los motiven hacia el aprendizaje de los saberes necesarios para ser maestros, es decisiva. En estos años de formación, los mensajes, desafíos, experiencias y ambientes de aprendizaje que promuevan los formadores de docentes, serán fundamentales para el desarrollo de la identidad profesional.

Para Tardif (2014), la profesión docente requiere de saberes cognitivos, procedimentales y actitudinales. Este conjunto de saberes es promovido en la formación inicial,

particularmente en las EN, por docentes que, principalmente, habrán de preparar a los futuros docentes para que enfrenten los retos propios de la práctica profesional, aunados a los problemas de las comunidades escolares y de los contextos en los que se desenvuelvan.

¿Cómo se integra la planta docente en las EN?

La conformación del personal docente de cada EN es diversa. De acuerdo con la información analizada por expertos de MEJOREDU (2022), las EN públicas poseen 59% de su personal académico con estudios de posgrado (maestría y doctorado). Con relación a la antigüedad en la EN, 24% tiene cuatro años o menos como docente en este nivel; 45.5% tiene 15 años o más trabajando en la institución. En este último grupo, el segmento de docentes cercano al retiro, con edad de 50 años o más, es de alrededor del 40% y, en la investigación que realizamos con el análisis de los casos de los directivos de normales, se encontró, por ejemplo que, en una institución, el 80% se encuentra en esta situación (caso Pachuca).

En la actualidad, cada EN realiza procedimientos en cuanto a la selección y contratación del personal. No ha sido posible unificar un proceso o establecer concursos de oposición que aseguren la contratación de los docentes mejor preparados, pese a los intentos por lograrlo, uno muy importante realizado por la SEP en 2018. Esta situación se ha mencionado como un reto para las EN (Diario Oficial de la Federación, 3 de agosto de 2018), en donde se plantea necesario contar con los perfiles más convenientes para la formación de los futuros docentes. Si bien se asume como

deseable que esta selección de los docentes sea por medio de concursos académicos en donde pueda revisarse la formación y el desempeño de cada aspirante, no siempre se realiza así.

Por más de un siglo, cada EN ha realizado el proceso de contratación conforme a sus necesidades de personal, en acuerdo con otras instancias como sindicatos de maestros y autoridades educativas estatales, quienes influyen en la decisión o determinan la contratación, algunas veces con correspondencia al perfil deseable y otras no. En estos últimos casos, pueden encontrarse dificultades debido a que los contratados no poseen el conocimiento de los cursos a coordinar, de la forma de aprender de los estudiantes, ni del contexto institucional de la EN.

A partir de las condiciones antes establecidas, los docentes de EN inician su desarrollo profesional con la tarea de cumplir con una función fundamental para la formación de maestros. Factores como la formación previa al ingreso a la EN, edad, experiencia laboral y situación personal, van interactuando a lo largo del tiempo, con características que permiten identificar etapas diferentes a lo largo del ciclo profesional. De acuerdo con los estudios sobre ciclo de vida profesional, hay tres etapas que están siempre presentes: novatez, consolidación y retiro (Day, 2006).

En el caso de los docentes noveles en una EN, se encuentran los que tienen como experiencia previa el haber estado en una de ellas como estudiantes y los que por primera vez se ubican en este tipo de institución, sin haber tenido la vivencia en una EN. También hay docentes noveles egresados de EN y que, simultáneamente, están como docentes de

educación básica. Estos últimos son apreciados por los estudiantes normalistas porque les comparten situaciones de aprendizaje y problemáticas que en este momento están sucediendo en las escuelas, por lo que les parecen pertinentes y oportunos los conocimientos que les exponen (GEE Tapachula y Toluca). Estos docentes noveles tienen, por igual, la condición de no contar con la preparación para ser formadores de docentes.

Es preciso indicar que no todas las EN presentan procesos formativos como talleres o cursos de inducción en los que se prepare y acompañe a los mentores que inician su labor en una EN. Si bien, pueden contar con experiencia previa en la docencia de algún nivel educativo, incluso en educación media o superior, ejercer la profesión en una EN es una situación distinta, que requiere habilitarse con saberes específicos para poder formar a otros como futuros docentes. Lo ideal es contar con un acompañamiento con maestros consolidados, al menos durante el primer año. Day y Gurr (2024), sugieren que los docentes noveles sean acompañados por otros con mayor experiencia, que sean empáticos con quienes inician y puedan hacerlos sentir con la confianza para que expongan sus dudas y problemas en su práctica.

En la etapa de consolidación se ubica a los docentes que poseen los conocimientos y las habilidades que permiten el ejercicio de la docencia con confianza y seguridad. Quienes se encuentran en esta etapa son altamente apreciados por la comunidad normalista. Suelen participar en procesos de mejora y de innovación de la práctica docente. Tienen la capacidad para acompañar como tutores o asesores. Para

quienes han logrado consolidar su función formadora y, se han fortalecido a través de estudios de posgrado especializados en investigación y formación docente, es posible que logren mejores resultados en procesos de evaluación como el que corresponde al Programa de Desarrollo del Profesorado (PRODEP) o el ingreso al Sistema Nacional de Investigadores, con lo que logran incentivos económicos y materiales para las actividades que realizan.

En este período, en el cual es posible alcanzar una mejora a través de la participación en procesos de evaluación (Vera, Montoya y Valdés, 2014), se ha acumulado tiempo en la docencia y se ha ganado conocimiento y experiencia. A los desafíos propios de la profesión, se agregan los cambios fisiológicos y psicológicos que inician poco antes de los 40 años de edad y, pueden continuar hasta los 50 o 60 años, con diferencias en cada persona, en lo que se denomina menopausia en las mujeres y andropausia en los hombres. Este proceso, en el que es visible el cansancio y, a veces, el desánimo, los docentes empiezan a pensar en la cercanía del retiro y “puede ser positivo y agradable, de compromiso duradero con respeto, o con un amargo y poco gratificante final y una participación ya no apasionada en la enseñanza y el aprendizaje” (Fessler, 1995, citado por Day, 2006, p. 106).

En el primer caso, considerado positivo, se ubican los docentes de EN con gran experiencia y pasión por la formación de maestros y la educación en general. Son profesionales que inspiran a los estudiantes normalistas y que, desde su punto de vista, son ejemplo para ellos (GEE Guadalajara, Tapachula y Toluca). Se trata de mentores con

una larga y pródiga carrera, quienes siguen disfrutando su trabajo y la pasión por enseñar (Day, 2006) y, aunque el salario no satisfaga todas sus necesidades, se observan felices en el entorno escolar.

Estos docentes son profundamente estimados por la comunidad, especialmente por los estudiantes normalistas, quienes los reconocen como el buen ejemplo a seguir en su vida profesional (GEE Guadalajara y Toluca). Ellos regularmente han realizado estudios de especialización que les permiten ser productivos en docencia e investigación; por consiguiente, suelen tener una mejor situación salarial y plazas con base (MEJOREDU, 2022). Su retiro puede ser adecuado si se preparan para terminar su función con base en un plan de pensión o jubilación en el que visualicen actividades que realizarán en su vida personal y familiar, cuando estén ausentes de la EN.

Por el contrario, hay maestros con un discurso pesimista y cargado de sentimientos negativos: nada les parece adecuado, no les gusta trabajar en equipo, no quieren participar en procesos de cambio, ni acompañar a los que están en la etapa de novatez (Hargreaves y Fullan, 2014). En las EN hay docentes con esta condición de amargura que los estudiantes normalistas ubican con poca contribución hacia su formación como profesionales de la educación (GEE Pachuca y Toluca). Específicamente, quienes no tuvieron un desempeño destacado o logros significativos en el trabajo, lo que incrementa su malestar e indisposición para los nuevos proyectos de mejora de la EN. Existen instituciones donde hay un porcentaje elevado de docentes en esta condición, lo que

incrementa los problemas al interior de la misma y dificulta la solución de conflictos (GEE Pachuca).

El desarrollo profesional de los formadores de docentes

Conforme a los diagnósticos que presentan las EN para la obtención de recursos, a través de programas de apoyo como la actual Estrategia Nacional “La Normal es Nuestra” (SEP, 2026), se marca como prioridad el desarrollo continuo de los docentes de las EN. Esta tiene como antecedente la Estrategia Nacional para el Desarrollo de Escuelas Normales (EDINEN) y esta a su vez otras más que se han presentado por más de dos décadas. Con una antigüedad de 25 años, estos proyectos de apoyo a las EN han pasado por cinco momentos históricos, cada uno con su respectiva denominación. El elemento permanente ha sido el objetivo de fortalecer a las EN; con ellos se ha logrado un nivel de compromiso importante de las instituciones educativas y concretado el diseño de proyectos conforme a los lineamientos que establece el programa, obteniendo así recursos considerables para su fortalecimiento.

Se ha podido identificar, a partir de la experiencia personal, que las EN que cumplen con los lineamientos y realizan proyectos bien argumentados, con congruencia y coherencia interna, han obtenido buenos resultados en la evaluación. En consecuencia, han logrado recursos para la mejora de la infraestructura y, principalmente, para acciones tendientes al desarrollo profesional de la planta docente. A ello se agregan oportunidades para ampliar el conocimiento y experiencia formativa de los estudiantes normalistas. Desde

este apoyo, se han incrementado las redes de colaboración interinstitucional, se ha mejorado la producción, hay más Cuerpos Académicos (CA) y, entre los casos más destacados, se localizan precisamente los proyectos tendientes a la generación y consolidación de CA, en los que han mostrado una visión y misión más contundente para el desarrollo institucional a largo plazo.

Lo anterior demuestra que, a pesar de las condiciones que limitan a las EN, es posible innovar y crear opciones para que los formadores de docentes puedan aspirar a programas de posgrado y especialización. También para lograr la obtención del perfil del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP), incluso alcanzar niveles en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI), con sus respectivos incentivos. En su mayoría, quienes alcanzan estos apoyos, están en su ciclo de vida profesional hacia el final de la etapa de consolidación o cercanos al retiro.

La motivación en esta etapa intermedia y hacia el final del ciclo profesional docente es fundamental si se quiere apoyar para que el camino que sigan estos docentes, que han acumulado saberes, experiencia y reconocimiento, sea el del reapasionamiento por la profesión. La conducción adecuada y pertinente en este sentido, es responsabilidad de los directores de las EN, quienes, como establecen, Day y Gurr (2024), son quienes deben velar por el bienestar de los docentes. Esta forma de asumir la dirección escolar, con el compromiso de cuidar a los docentes y promover su desarrollo profesional (Day y Gurr, 2024; Torres y Rodríguez, 2018), ha sido la característica principal que se ha encontrado en los estudios

realizados por la *International Successful School Principalship Project* (ISSPP) y en México por la Red de Investigación en Gestión Educativa (RIGE).

Un buen director o directora es capaz de ubicar a los docentes experimentados para que sean los mejores mentores para los noveles en la EN. Esta fórmula la denomina Day (2006) como combinación conveniente, por la influencia positiva entre ambos docentes: el novel y el experimentado. El novel, encuentra en su colega experimentado la fuente de inspiración hacia la docencia, con los consejos sabios y oportunos para resolver los problemas de la práctica. El que posee más experiencia, asume con agrado la oportunidad de compartir sus saberes con la confianza de que su legado será útil y apreciado por quienes inician como formadores de docentes. Este tipo de relación es prometedora en función de que la institución siga con el desarrollo profesional de su personal académico.

Desarrollo Profesional de Docentes de EN

Hargreaves y Fullan (2014), afirman que el desarrollo profesional es posible cuando en las instituciones se promueve el capital humano, el capital social y el capital decisorio. El capital humano se desarrolla de manera individual por cada docente a través de su preparación académica; el capital social, es el que se logra por medio del trabajo colegiado del personal y; el capital decisorio, corresponde a la toma de decisiones bien fundamentada, la cual se logra no solamente por los conocimientos y experiencias acumuladas, sino por la capacidad adquirida a lo largo de la profesión, con la suma de

los capitales humano y social, así como por la adecuada aplicación del criterio común. Este capital decisorio es visible con frecuencia en colegas experimentados que, lamentablemente, el sistema expulsa cuando no los favorece con ambientes de trabajo saludables.

En las EN, más del 50% de los formadores de docentes están en etapas avanzadas de su ciclo de vida profesional, con más de dos décadas en la institución. Esto advierte sobre la importancia de encausar proyectos que atiendan su bienestar, principalmente el emocional, de tal manera que no se pierda el capital decisorio que es fundamental para el desarrollo profesional de las EN. Para Day (2006), se trata de mantener viva la pasión por la profesión, a pesar de enfrentar circunstancias difíciles.

En este proceso, los proyectos de los maestros son fuente de inspiración y de energía, por lo que es conveniente buscar la forma de apoyarlos a través de las oportunidades que se abren por medio de programas de fortalecimiento como “La Normal es Nuestra” (SEP, 2026). El trabajo colegiado y los procesos de reflexión que se requieren para la construcción de los planes de desarrollo de una EN, son opciones para que se favorezca el capital decisorio de la institución, fundamental para el desarrollo profesional de los mismos.

Es conveniente destacar que, también se ubican en cada EN docentes que no tienen el interés ni el ánimo por cumplir cabalmente con su función formadora. En estos casos, es necesaria la intervención estratégica y empática del director o directora de la EN (Leyva, en: Pesqueira, Torres, Martínez y Leyva, 2023), para construir con el colega docente, de manera

conjunta y respetuosa, una salida digna. Es importante mencionar que no debe perderse de vista el objetivo de formación de los futuros docentes, quienes expresan que hay mentores que no muestran el gusto por la profesión o la han perdido, tal como se documentó en la investigación coordinada por Pesqueira, Torres, Martínez y Leyva (2023), a través de la RIGE en el año 2022 y en la presente documentación de casos de directores de EN en 2025-2026.

A manera de conclusión

Los estudios sobre el ciclo de vida profesional docente marcan etapas diferenciadas que van desde la novatez hasta el retiro. En el caso de los docentes de EN, es posible identificar características específicas, así como fortalezas y debilidades, que corresponden a tres etapas: la novatez, la consolidación y la preparación para el retiro. En la etapa de novatez se encuentran los docentes que ingresan a la EN, con distinta procedencia en cuanto a su formación académica y su experiencia en este nivel educativo. En esta etapa se ubican docentes menores de 40 años, en su mayoría tienen alrededor de los 30 años. Si bien cuentan con formación académica, su experiencia como formadores de docentes es reducida. En especial, se reconoce la fortaleza de los que están de manera simultánea como docentes de educación básica, por su conocimiento de las problemáticas actuales que se presentan en las comunidades escolares.

Otra etapa que se identifica es la que va de la preconsolidación a la consolidación. En ella se encuentran los docentes que tienen más tiempo en la EN, con más experiencia

como formadores y con mayor conocimiento de los programas de formación inicial. Los que han continuado su desarrollo profesional, cuentan con plaza base y participan en proyectos institucionales, pueden constituirse con otros colegas en CA, lo que les otorga beneficios adicionales.

Finalmente, se tiene la etapa de preparación para el retiro, la cual tiene dos vertientes: el distanciamiento con amargura o el reapasionamiento con la profesión. Los docentes que no siguieron con una ruta de preparación y de realización de proyectos innovadores para la enseñanza, ni consiguieron una situación laboral satisfactoria, viven esta última etapa con una carga de resentimiento y amargura. Esta condición dificulta la realización de actividades en colaboración con otros colegas y se convierte en un desafío para el logro de los objetivos institucionales. En cambio, se presenta la situación de los docentes que acumularon capital humano y social, con una trayectoria y reconocimiento que les permite desenvolverse con éxito, a pesar del cansancio propio de la edad, pero que se contrapone por su pasión por la profesión docente, por lo que se mantienen con el ánimo y disposición para participar en los proyectos de la EN. Estos docentes son magníficos mentores de los docentes que inician en la EN.

La conducción adecuada de la EN por parte de la dirección institucional, con base en la normatividad, el reconocimiento y apoyo a la etapa que vive cada docente hará posible el desarrollo profesional y el cumplimiento del objetivo fundamental de la EN. Esta se traduce en la formación de profesionales de la educación con la capacidad

para influir positivamente en la vida de los estudiantes a su cargo y de las comunidades escolares en las que se desenvuelvan en el transcurso de su profesión docente.

Referencias

- Day, C. (2006). *Pasión por enseñar. La identidad personal y profesional del docente y sus valores*. Narcea Ediciones.
- Day, C. y Gurr, D. (2024). *How Successful Schools Are More than Effective. Principals Who Build and Sustain Teacher and Student Wellbeing and Achievement*. Springer.
- Diario Oficial de la Federación. (3 de agosto de 2018). *ACUERDO número 14/07/18 por el que se establecen los planes y programas de estudio de las licenciaturas para la formación de maestros de educación básica que se indican*. México.
https://dgesum.sep.gob.mx/storage/recursos/normatividad/acuerdos/kjI8MzKP9K-Acuerdo14_07_18.pdf
- Hargreaves, A., y Fullan, M. (2014). *Capital Profesional*. Ed. Morata.
- MEJOREDU. (2022). *La formación de profesionales de la educación en México*. Cifras del ciclo escolar 2019-2020. Gobierno de México.
- Pesqueira, N., Martínez, M. G., Torres, C. C., y Leyva, J. C. (2023). *Liderazgo para la formación docente. Casos de directores de escuelas normales públicas de México*. Ediciones Normalismo Extraordinario.
- Saavedra, M. (Coordinador) (2017). *Identidad docente y transdisciplinariedad*. Editorial Aldea Global.

- Secretaría de Educación Pública. (2024). *Principales cifras del Sistema Educativo Nacional 2023-2024*. SEP.
- Secretaría de Educación Pública (2026). *Lineamientos generales para la distribución de los recursos autorizados al programa presupuestario U 300 “La Normal es Nuestra” para el ejercicio fiscal 2026*. SEP.
<https://educacionsuperior.sep.gob.mx/programas/la-normal-es-nuestra-u300>
- Tardif, M. (2004). *Los saberes del docente y su formación profesional*. Narcea.
- Torres-Arcadia, C., y Rodríguez, C. (2018). Prácticas directivas exitosas como generadoras de conocimiento para apoyar la toma de decisiones de los administradores del sistema educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 9-16.
https://www.researchgate.net/publication/326328704_Practicas_directivas_exitosas_como_generadoras_de_conocimiento_para_apoyar_la_toma_de_decisiones_de_los_administradores_del_sistema_educativo
- Vera, J. A., Montoya, G., y Valdés, A. (2014). Perfiles de docentes de escuelas normales del estado de Sonora. *Praxis Investigativa ReDIE*, 6(10), 99-108. ISSN-e2007-5111.
[//dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6553284](http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6553284)

Capítulo 12

Análisis comparativo: casos de liderazgo y gestión educativa en Escuelas Normales

Ma. Guadalupe Martínez Ortiz

Introducción

Desde el siglo XIX las Escuelas Normales (EN) cumplen un rol fundamental al guiar la preparación de los futuros docentes de educación básica en México. A lo largo de este texto se han descrito diez casos de instituciones enclavadas a lo largo y ancho del país. El principal hallazgo del análisis de estos casos es que coinciden en el hecho de que tanto el liderazgo como la gestión educativa de los directivos en las EN son factores esenciales para garantizar la calidad de la formación docente en México. Durante el análisis se encontró que los directivos se enfrentan a desafíos que van desde la desigualdad en recursos hasta las demandas de actualización pedagógica y tecnológica.

En este capítulo de cierre se realiza un análisis comparativo de los diez casos de estudio; se identifican las concordancias y divergencias más significativas que caracterizan a los modelos de liderazgo y gestión implementados. Los casos estudiados ofrecen una visión amplia y diversa de las prácticas de liderazgo en los distintos contextos estudiados. Cada experiencia refleja no solo los retos específicos de las comunidades en las que operan, sino también las respuestas creativas y estratégicas de sus líderes. Este análisis busca sintetizar estas experiencias a través de indicadores clave, ilustrando con ejemplos concretos las

principales tendencias, las cuales se vislumbran como un factor clave en la implementación de procesos administrativos y académicos en las EN.

Entre las principales semejanzas se encontraron las siguientes.

A) Enfoque en la mejora continua. Una de las principales similitudes observadas en los casos estudiados es el compromiso que sus directivos tienen con la mejora continua de los procesos educativos. En todas ellas se ratifica el acierto de la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (MEJOREDU), al establecer que la evaluación no puede ser un fin en sí misma, por el contrario, tiene que ser una herramienta al servicio de la mejora continua a partir de tres principios fundamentales: 1) la importancia de las y los diferentes agentes educativos en el desarrollo de diagnósticos; 2) la colaboración y el diálogo entre agentes educativos y 3) la evaluación de los distintos procesos educativos (MEJOREDU, 2022); así, al establecer directrices de mejora continua a través de la evaluación, se establecen bases para una educación con justicia social. En este tenor, es importante resaltar que:

La mejora continua implica tanto la implantación de un sistema como el aprendizaje permanente de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión y la participación activa de todas las personas. Las instituciones no pueden seguir sin utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de su capital humano. (López y otros, 2015, p. 203)

En el caso de la EN en Pachuca, Hidalgo, por ejemplo,

se implementaron ciclos de autoevaluación institucional que permitieron identificar áreas críticas en la formación docente, una de estas fue la integración de competencias digitales en los planes de estudio. Este enfoque fue compartido por otras escuelas, como la EN del caso Jalisco, donde se promovieron talleres de actualización docente para fortalecer las prácticas pedagógicas. De igual manera, en el caso Sonora se percibe el liderazgo de su directora a través de su capacidad para establecer alianzas, delegar responsabilidades y responder a contingencias; lo que muestra que ella realiza una gestión adaptativa orientada a la mejora continua.

En este mismo rubro, en el CREN de Pachuca, Hidalgo, la dirección ha logrado articular un proyecto académico que no solo atiende las necesidades inmediatas, sino que proyecta a la escuela hacia el futuro. La meta es pasar del simple cumplimiento de los formatos a una interiorización de la cultura de la evidencia y la mejora continua, donde las decisiones se tomen basadas en diagnósticos reales y no en meras opiniones. En resumen, la gestión de los distintos directivos para la mejora continua en términos administrativos y académicos, ha generado cambios trascendentales en la cultura institucional de las EN estudio de caso de este texto, lo cual les ha permitido modificar positivamente el entorno escolar, al alcanzar retos antes inimaginables.

B) Gestión participativa y colaborativa. La gestión participativa emergió como un elemento clave en la mayoría de los casos. Al respecto, Ossa-Cornejo y otros establecieron que:

La gestión participativa de un líder implica la redistribución del poder, responsabilidades, prácticas y la democratización en la toma de decisiones. Una organización escolar en la que se promueven espacios participativos y colaborativos responde a un proyecto educativo compartido que compromete e involucra a los miembros de la organización escolar. (Ossa-Cornejo; Balbontín-Alvarado y Castro-Rubilar, 2023, p. 109)

En la Escuela Normal de Chiapas, por ejemplo, se establecieron comités de trabajo integrados por docentes y estudiantes para la toma de decisiones relacionadas con proyectos institucionales. Esta práctica no solo promovió el sentido de pertenencia, sino que también facilitó la implementación de cambios estructurales. De manera similar, en la EN de Nuevo León, la gestión participativa y la colaboración permitieron la creación de un consejo estudiantil activo, que fungió como puente entre los alumnos y la administración. Asimismo, en la EN de Tejupilco, Estado de México, las competencias del colectivo, así como el ambiente de colaboración y confianza en el proyecto institucional y, sobre todo, el sentido de pertenencia, hizo posible un trabajo en común con lo cual se lograron metas semejantes para el logro de los objetivos institucionales.

Por otra parte, en la EN de Toluca, Estado de México, el directivo realizó diversos convenios de colaboración, como por ejemplo, el Centro Regional de Lenguas y, más adelante, el acuerdo de colaboración con Cambridge con el fin de que la institución se convirtiera en una escuela certificadora, lo cual

se logró. Otra de las gestiones en curso fue establecer colaboración académica con Inglaterra para promover una doble titulación. Cabe mencionar que la colaboración también beneficia a los estudiantes; en la EN en el Estado de Hidalgo los estudiantes encontraron espacios de colaboración, de participación activa y democrática con el equipo de profesores formadores, lo cual les brindó retroalimentación y seguridad, tanto en el plano individual académico como en el colectivo, dando como resultado su desarrollo intelectual.

En sí, la interacción con Cuerpos Académicos de otras instituciones, así como con diversos grupos de investigación, a través del trabajo colegiado, o bien, la apertura a nuevas vinculaciones con centros de investigación, aportó al enriquecimiento del conocimiento propio y fortaleció las redes de colaboración, lo mismo que los intercambios académicos, todos ellos favorecidos desde la gestión directiva mediante el establecimiento de convenios de colaboración y vinculación con otras EN.

C) Adaptación a contextos locales. La sensibilidad hacia las necesidades del entorno fue un aspecto recurrente en todos los casos. Esta semejanza, homóloga a las EN, se sustenta en lo que Pallo-Buse; Miles-Flores; Yáñez-Monge & Oña-Vega (2024) resaltan sobre la importancia de adaptar los contenidos educativos a las realidades locales con el fin de promover un aprendizaje significativo que responda a las necesidades sociales específicas de cada región. Lo anterior asegura la formación de ciudadanos activos y reflexivos, preparados para actuar frente a desafíos globales, pero con un profundo entendimiento de su entorno inmediato. Al respecto,

en la EN de Pachuca, Hidalgo, por ejemplo, se priorizó la enseñanza bilingüe en español y la lengua nativa del lugar, respondiendo a las características culturales de la región. Por otro lado, en la EN de Tapachula, Chiapas, los líderes adaptaron su modelo de gestión para atender las necesidades de estudiantes provenientes de comunidades rurales; se apoyó a niños migrantes y se implementó un programa de apoyo académico.

En la EN de Montemorelos, Nuevo León se constató, mediante las entrevistas, que los retos institucionales identificados no frenaron los avances alcanzados, pero sí evidenciaron la necesidad permanente de adaptación al contexto, negociación y construcción colectiva de objetivos institucionales para sostener procesos de mejora en ese contexto regional diverso y desafiante. Otro ejemplo se cita en el caso de Hermosillo, Sonora; en él se señala la atención y apoyos que se ofrecen a estudiantes que viven en contextos vulnerables.

En el análisis de resultados de casos como este, se observa que existe un reconocimiento y respuesta institucional a estudiantes en situación de pobreza, exclusión o riesgo. La dirección escolar promueve vínculos con la comunidad y apoyos municipales que privilegien la seguridad de los estudiantes dado que la escuela está rodeada de colonias conflictivas donde se evidencian actos de vandalismo. En estos casos, la gestión directiva adapta su gestión en respuesta al contexto institucional. Se infiere entonces que, cuando las instituciones educativas se ocupan de adaptar su currículo a las necesidades del entorno, sea este local, nacional o

internacional, se garantiza que el aprendizaje sea exitoso y que sus estudiantes no solo se preparen para ejercer una profesión, sino que se preparen en general para la vida.

D) Énfasis en la inclusión y equidad. Otro de los indicadores en común que comparten los casos es que tienen interés por promover la inclusión y la equidad. La EN del caso de Tejupilco (Estado de México), por ejemplo, implementó un programa especial para estudiantes indígenas, ofreciendo becas y tutorías personalizadas. En otro ejemplo, en este mismo caso, los directivos implementaron procesos con un enfoque de justicia social, en donde los principios de inclusión y equidad están presentes, generando un ambiente favorable para el personal docente y para los estudiantes normalistas. Mientras tanto, en el caso Toluca del Estado de México, se diseñaron políticas para garantizar la igualdad de género, incluyendo talleres de sensibilización sobre violencia y equidad en el aula. En el caso de la EN de Toluca, las estrategias de inclusión y equidad que implementa el director, además de variadas, se traducen en programas de apoyo que se asocian con el propósito de evitar la discriminación de género y las diferencias económicas con todas sus implicaciones.

En el caso del Valle del Mezquital, Hidalgo, los directivos conducen la escuela respetando la equidad de género, realizan acciones que previenen la violencia, además de otras en la que promueven la apreciación de la lengua y la cultura indígena, atienden la inclusión y la diversidad, así como a las poblaciones vulnerables; ello a través del Programa de Tutorías.

Sin duda, los casos resaltan la importancia de profundizar en las prácticas de educación inclusiva en la formación de docentes de las Escuelas Normales debido a que es primordial una formación y cultura de la inclusión, para que ellos, a su vez, la promuevan con los niños de educación básica. Tal y como lo señala Medina Moscoso, las prácticas inclusivas son generalmente contextuales, es decir, se implementan en función de las necesidades del grupo (Medina Moscoso, 2019, p. 29).

E) Resiliencia ante desafíos comunes. Finalmente, entre los indicadores comunes resalta la capacidad de resiliencia de la EN para resolver desafíos y alcanzar retos. En el artículo de investigación “Fortalecimiento de la resiliencia comunitaria: un enfoque teórico y empírico” los autores definen la resiliencia de comunidades como:

... un concepto complejo y multidimensional que se refiere a la capacidad de una comunidad para anticipar, prepararse, responder y recuperarse de manera eficaz ante eventos adversos. Esta capacidad implica mantener las funciones esenciales de la comunidad y adaptarse positivamente a los cambios y desafíos que puedan surgir. (Altamirano Santiago, 2025, p. 3)

Las escuelas normales, al ser comunidades educativas, mostraron resiliencia y capacidad de adaptación durante la Pandemia por COVID 19. En el caso de la EN de Hermosillo, Sonora, lo mismo que en todas las demás, se implementaron plataformas de aprendizaje en línea y se organizaron capacitaciones para docentes en el uso de herramientas digitales. Este esfuerzo fue replicado en mayor o menor

medida en otras instituciones, aunque con variaciones en los niveles de implementación y éxito, dependiendo de la disponibilidad de recursos.

Los retos institucionales identificados evidenciaron la resiliencia de las EN en relación con el logro de las metas; mostraron además una necesidad permanente de adaptación, negociación y construcción colectiva para sostener procesos de mejora en la Institución Formadora de Docentes. Las escuelas normales en estos casos de estudio muestran cómo el liderazgo y la gestión directiva ha sido clave en la adaptación resiliente a los cambios y la transformación digital y social en los distintos contextos en los que están establecidas.

Así como se encontraron algunas concordancias, se identificaron algunas discrepancias entre los casos de liderazgo y gestión educativa analizados. Las principales divergencias son las que se establecen a continuación.

A) Estilos de liderazgo. Los estilos de liderazgo variaron significativamente entre los casos. En los casos Ciudad de México y Hermosillo, Sonora, por ejemplo, se observó un liderazgo transformacional, donde el directivo promovió cambios profundos en la cultura organizacional a través de una visión inspiradora y metas a largo plazo. Por otra parte, en el caso de Montemorelos, Nuevo León, la práctica de liderazgo, gestión y acompañamiento del directivo, aunque se señala que es transformacional en el nombre del caso, se percibe más bien como un liderazgo democrático. Este tipo de liderazgo aparece asociado con la capacidad de generar consensos y construir metas institucionales compartidas con el fin de promover la construcción de un ambiente escolar

caracterizado por la cercanía, la participación y el sentido de pertenencia, características atribuidas al director por parte de los docentes y estudiantes entrevistados.

En contraste, en la EN del caso La Paz, Baja California, se identificó un liderazgo ético y de compromiso social (orientado a la justicia social); este tipo de liderazgo en el ámbito educativo constituye un elemento fundamental para la construcción de comunidades escolares equitativas, inclusivas y orientadas al desarrollo integral de sus actores.

Por otra parte, un liderazgo pedagógico intercultural se detectó en el caso de la EN Valle del Mezquital en el estado de Hidalgo. Es pedagógico y académico en el sentido que puede entenderse como un proceso que integra distintas dimensiones del quehacer académico, articulando la enseñanza, la investigación y la evaluación como componentes de un mismo sistema formativo; a la vez, es intercultural porque se caracteriza por el desarrollo de programas educativos que favorecen el trabajo comunagógico y megadiverso de la cultura hidalguense, al promover las raíces indígenas, características del estado.

El caso de Guadalajara, Jalisco, describe que su directivo asume un liderazgo relacional en el que la empatía y cercanía de la directora con su comunidad escolar demuestra un genuino interés y preocupación por el bienestar de los miembros de la comunidad, sustentado en un clima relacional caracterizado por la confianza, la escucha y el cuidado por las personas.

Independientemente del tipo de liderazgo ejercido, estas prácticas se sustentan en lo que Nava-Lara y Rodríguez

Uribe (2024) sostienen acerca de que el liderazgo educativo requiere procesos participativos y una orientación hacia la justicia social y el trabajo colaborativo en contextos complejos.

B) Priorización de objetivos institucionales. La educación de calidad tiene como fin cumplir con objetivos institucionales, respetando y desarrollando los aspectos culturales y sociales del entorno. Cada institución definió sus prioridades en función de contextos específicos y del estilo de liderazgo que sus directivos ejercieron para gestionar los procesos de la EN. Por ejemplo, en la EN caso de La Paz en Baja California, dio prioridad al crecimiento profesional de la planta docente, buscó espacios de formación, realizó negociaciones de mejora con diferentes instituciones, estableció acuerdos que generaron certidumbre en la planta docente, a fin de que no solo hubiera una mejor convivencia y comunicación, sino que la comunidad educativa contara con estabilidad laboral. Por otro lado, la EN caso de Tapachula, Chiapas el directivo centró sus esfuerzos en establecer redes de vinculación con el fin de preservar las tradiciones pedagógicas locales, enfatizando la enseñanza basada en valores comunitarios, lo mismo que la EN del caso Pachuca, Hidalgo.

En el caso de Guadalajara, Jalisco, la prioridad se enfocó en dos rubros; por una parte, la vinculación institucional, tanto con escuelas de educación básica como con otras escuelas normales y, por otra parte, los objetivos institucionales se centraron en proporcionar seguridad y bienestar a sus estudiantes, tanto en lo personal como en la

formación profesional.

De acuerdo con Díaz y Villafuerte (2022) la priorización de los objetivos institucionales motiva a los distintos agentes educativos de las Instituciones Formadoras de Docentes para alcanzar un desempeño óptimo en el sistema educativo y preparar activos para las políticas de mejora. Sin duda, es fundamental en las instituciones educativas diseñar objetivos estratégicos con relación al aprendizaje, desempeño docente, calidad educativa y en sí, sobre el mismo proceso de gestión.

C) Disponibilidad de recursos. Con respecto a la falta de recursos en las instituciones educativas, ya sea en términos de materiales didácticos, infraestructura adecuada o personal docente con especialización, Vega Gualán y otros (2023) plantean que la carencia de recursos de cualquier índole evita a las instituciones ofrecer una educación de calidad. También en este rubro las diferencias en la disponibilidad de recursos fueron notorias.

Aunque todas las escuelas normales reconocieron la importancia de la tecnología, su implementación varió ampliamente. En el caso Hermosillo, Sonora, el proceso de formación y consolidación de perfil de egreso se señaló cubierto por: a) infraestructura académica y tecnológica que apoya el proceso formativo, incluyendo aulas, espacios de práctica, recursos digitales y plataformas educativas; b) promoción de actividades culturales, deportivas y académicas que fortalecen la vida estudiantil y la identidad institucional; c) Vinculación con escuelas de educación básica que permite a los estudiantes realizar prácticas profesionales en contextos

reales.

En el caso de Montemorelos, Nuevo León se destacó el desarrollo de la infraestructura institucional, pero al mismo tiempo, en las entrevistas se señaló que algunos proyectos estudiantiles e institucionales enfrentaron barreras relacionadas con recursos económicos, procesos administrativos o limitaciones externas. En contraste, otras instituciones apenas lograron garantizar el acceso a becas para sus estudiantes. En general, además de la inversión de recursos en infraestructura, se mencionaron limitantes de recursos para la investigación y asistencia a congresos en algunas de la EN, mientras que en otras se reportó total apoyo por parte de la administración.

Aquellas escuelas que implementaron estrategias de optimización de recursos, como el uso eficiente de materiales didácticos y la capacitación del personal docente en metodologías innovadoras, lograron minimizar el impacto negativo de la falta de recursos en la calidad educativa. Lo anterior se explica en el hecho de que las escuelas normales, descritas en los diez casos, están enclavadas en contextos multivariados, con poblaciones estudiantiles diversas. Entre los casos se citan instituciones que están en estados del norte, centro y sur del país, lo cual es en sí un referente de desarrollo económico social en cada uno de los estados.

D) Relación con autoridades educativas.

Finalmente, una variable que marcó diferencia entre los casos es el tipo de relación que se generó con las autoridades educativas. En este tenor es importante resaltar que:

...para ser un líder con autoridad, es esencial tener

convicciones claras y bien definidas. Estas convicciones deben ser genuinas y reflejadas en acciones. Un líder con fuertes convicciones inspira confianza en aquellos que lo rodean, además, las convicciones también ayudan a los líderes a tomar decisiones difíciles en momentos de incertidumbre o adversidad. Cuando se enfrentan a desafíos, pueden recurrir a sus valores fundamentales para orientarse en la dirección correcta. (Siñani Alaro & Siñani Alaro, 2024, p. 95)

En algunos casos, como en la EN de Hermosillo Sonora, los líderes lograron establecer alianzas estratégicas con autoridades municipales y con la Secretaría de Educación Pública (SEP), lo que facilitó la obtención de recursos y apoyo técnico. Sin embargo, otras escuelas enfrentaron tensiones con las autoridades, lo que limitó su capacidad de implementar proyectos a gran escala. Muchas veces se puede estar frente a un síntoma de conflicto y como autoridad educativa se está en la obligación de tomar decisiones, por ello el rol del educador, ante las autoridades educativas, ya sea a nivel institucional, estatal o nacional, necesita ser de mediador con el fin de gestionar aquellos procesos que permitan alcanzar el logro de los objetivos institucionales.

Para ser un líder con autoridad, es esencial tener convicciones claras y bien definidas. Estas convicciones deben ser genuinas y verse reflejadas en acciones. Un líder con fuertes convicciones inspira confianza en aquellos que lo rodean, además, las convicciones también ayudan a los líderes a tomar decisiones difíciles en momentos de incertidumbre o adversidad. Así, cuando se enfrenten a desafíos, pueden

recurrir a sus valores fundamentales para orientarse en la dirección correcta.

Conclusiones

El análisis de los diez casos de liderazgo y gestión educativa en escuelas normales revela un panorama diverso y complejo, donde las similitudes y diferencias reflejan tanto las fortalezas como los retos de estas instituciones. Entre las principales semejanzas destaca el compromiso con la mejora continua, la gestión participativa y la promoción de la inclusión. Estas características subrayan la importancia de un liderazgo sensible y adaptativo que responde a las necesidades apremiantes de las comunidades educativas que hospedan a estas instituciones.

Sin embargo, las diferencias observadas en estilos de liderazgo, prioridades institucionales, disponibilidad de recursos y relación positiva con las autoridades educativas ponen de manifiesto la necesidad de estrategias diferenciadas que consideren las particularidades de cada contexto. Para fortalecer el papel de las escuelas normales, como pilares de la formación docente en México, es fundamental promover políticas públicas que garanticen la equidad en la asignación de recursos, fomentar la innovación y fortalecer la colaboración entre las instituciones educativas y las autoridades. Solo a través de un esfuerzo conjunto será posible enfrentar los desafíos actuales y construir un sistema educativo más inclusivo y de calidad con verdadera justicia social para el futuro.

Referencias

- Altamirano Santiago, M. (2025). Fortalecimiento de la resiliencia comunitaria: un enfoque teórico y empírico. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1–15. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1627>
- Díaz Pérez, A. & Villafuerte Álvarez, CA. (Abril-Junio 2022). Planeamiento Estratégico de la Educación *Comuni@cción*, 13(2), 161-171 Universidad Nacional del Altiplano de Puno. DOI: <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.681>
- Duarte Velázquez, U. A. & Torres Frutis, A. (2024). Percepción sobre las prácticas de inclusión en las Escuelas Normales de México. *Transdigital*, 5(9), 1–23. <https://doi.org/10.56162/transdigital285>
- Vega Gualán, E.L; Cueva Pacheco, R.S; Piña Piña, E.K; Montero Siguencia, J.V; Montero Saiteros, M.S. & Solano Cabrera, M.V (2023). Estrategias para abordar los efectos de la falta de recursos en la educación. *Revista InveCom ISSN En línea: 2739-0063*, 3(2), 1-14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8057807>
- López AOL, García MJJ, Batte MI, et al. (2015). La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en Instituciones de Educación Superior. *EduMeCentro*, 7(4), 196-215.
- Medina Moscoso, E. A., (2019). Buenas prácticas pedagógicas en la Institución Educativa Instituto Quimbaya (Quindío, Colombia): una mirada desde la formación del profesorado. *Revista Internacional de apoyo a la inclusión, logopedia, sociedad y multiculturalidad*, 5(2), 25-39.

- MEJOREDU (2022). *La formación de profesionales de la educación en México. Cifras del ciclo escolar 2019-2020*.
- Nava-Lara, S. A., & Rodríguez Uribe, C. L. (2024). Liderazgo educativo para la justicia social en contextos desafiantes: Casos documentados en México. *Páginas de Educación*, 17(1), e3723. <https://doi.org/10.22235/pe.v17i1.3723>
- Ossa-Cornejo, C.J, Balbontín-Alvarado, R, & Castro-Rubilar, J.I. (2023). Metacognición Institucional: Herramienta de Gestión Participativa para el Liderazgo Inclusivo en Educación. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 17(2), 103-117. <https://dx.doi.org/10.4067/s0718-73782023000200103>
- Pallo-Buse, L. A., Miles-Flores, M. V., Yáñez-Monge, A. B., & Oña-Vega, M. N. (2024). El futuro de la educación en ciencias sociales: Adaptación a nuevas realidades sociales [The future of Social Science Education: Adapting to new social realities]. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 4(especial), 80–87. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v4iespecial.250>
- Siñani Alaro, E. O., & Siñani Alaro, E. S. (2024). Principio de autoridad, reflexiones para nuevos líderes. *Revista Peruana de Educación*, 6(12), 89-103. <https://doi.org/10.37260/repe.v6n12.7>

Autores

Gerardo Paul Arvizu Serapio



Doctorado en Educación Permanente, desarrolla escenarios futuros para instituciones y personas físicas, a partir de su historia y reconociendo la subsistencia que permite enfrentar la existencia para obtener una consistencia humana en valores, métodos y lenguajes para la relación con el otro y con lo otro. Coordinador de investigaciones legislativas, financieras y socioeconómicas, con metodología de prospectiva en el H. Congreso del Estado de Puebla. Realiza cooperación académica en el desarrollo de un modelo educativo para el nivel medio superior a nivel nacional. Es director del Centro Internacional de Prospectiva y Altos Estudios y coorganizador del diseño y seguimiento del Plan y Programas de estudio de la Licenciatura en Educación Inicial a nivel nacional.

Patricia Calles Villegas

Maestra en Educación por el Centro Universitario de Sonora. Docente, Asesora Técnico Pedagógica y Directora de escuela en Educación Primaria; Catedrática en Matemáticas en Educación Secundaria.



Directora General de Educación Primaria, Coordinadora de Operación Educativa y Subsecretaria de Educación Básica de la Secretaría de Educación y Cultura del Gobierno del Estado de Sonora. Integrante de la Red de Mujeres en Plural de Sonora y de la Red de Investigación en Gestión Educativa (RIGE). Ha impulsado y participado en investigaciones y publicaciones sobre liderazgo, desarrollo socioemocional y prácticas valiosas para la formación docente, directiva y de supervisión.

Alma Patricia Condarco Cortez



Doctora en Educación y Maestra en Educación Superior por la Universidad Lux. Miembro de la Red de Inteligencia Artificial Latinoamericana (RIAL), ponente en coloquios de Derecho y coautora en publicaciones de Educación. Docente desde hace 19 años en los niveles medio, superior y posgrado en universidades públicas y privadas. Postulante en el servicio público, el litigio y en la empresa; ejerciendo la abogacía durante 31 años. Directora del Área de Calidad y Líder de certificaciones universitarias en la Norma de Calidad ISO 9001-2015 y QS World University Ranking.

Pedro Chagoyán García

Doctor en Formador de Formadores con maestría en Pedagogía, Licenciado en Educación, egresado de instituciones públicas reconocidas por la Secretaría de Educación Pública. Académico investigador de tiempo completo en la Escuela Normal Superior Oficial de Guanajuato (ENSOG) con Perfil PRODEP, líder del Cuerpo Académico en Consolidación (CA-ENSOG-01) “Formación Docente y Prácticas Educativas”. Asesor de tesis del último grado en licenciatura y maestría. Integrante de la Red CAEN (Cuerpos Académicos del estado de Guanajuato) y de la Red de Identidad Profesional Docente (RIDIPD) de España. Ha realizado estancias académicas y colaboración en investigaciones educativas en las Universidades de Jaén, Granada y Autónoma de Madrid, España.



Juana García



Doctora en Educación. Actualmente, Directora General de la Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Durango. Miembro del CA Gestión en la Docencia, con Reconocimiento al Perfil Deseable PRODEP y Candidato al Sistema Nacional de Investigadores.

Docente investigadora de la institución y catedrática en las Licenciaturas en Educación Primaria, Especial, ahora Inclusión Educativa y la Licenciatura en Educación Inicial; jefa de las dos primeras en años anteriores. Fundadora de la Licenciatura en Educación Inicial. Docente investigadora; algunas de sus publicaciones se relacionan con la gestión educativa y el liderazgo. Autora y coautora de libros y capítulos de libros especializados en educación.

Marcela Cecilia García Medina

Doctora en Ciencias Sociales, Maestra en Innovación Educativa y Psicóloga con especialidad en Educación por la Universidad de Sonora. Miembro de la Red de Investigación y Gestión Educativa, Red de Experiencias e Investigación en Formación Docente en Servicio, Perfil Deseable PRODEP y miembro del Cuerpo Académico “Procesos de Formación, Gestión e Innovación Educativa”, reconocido por PRODEP en 2016. Líneas de investigación centradas en procesos, actores y escenarios educativos, formación del profesorado y modelos educativos innovadores. Colaboradora en Instituciones de Educación Superior como docente, coordinadora, capacitadora y diseñadora de diferentes programas de estudio. Actualmente, profesora de la Universidad de Sonora.



María Jesús Gracia López



Doctora en Educación por la NOVA Southeastern University. Docente, asesora y directora de preescolar; docente, asesora y directora de la Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Sonora. Productora y directora de Televisión Educativa. Docente-asesora de proyectos de innovación e investigación en posgrado. Ponente y conferenciante en temas educativos. Integrante del Consejo Asesor del CRFDIES. Miembro del Comité de Formación Docente: MEJOREDUE. Evaluadora de Programas para escuelas normales. Capacitadora y diseñadora de cursos, talleres, asignaturas y diplomados. Dictaminadora de artículos, ponencias y libros. Autora y coautora de producciones educativas. Líneas de investigación: preescolar, evaluación, gestión, currículum y formación docente.

Salvador Gómez Lozano

Docente de la Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Durango. Licenciado en Educación Secundaria con Especialidad en Matemáticas. Maestro en Innovación Educativa. Especialista en Tecnología Educativa. Doctor en Educación. Perfil PRODEP e Investigador Estatal en el COCYTED. Integrante del Cuerpo Académico B-CENED-2 “Gestión en la Docencia”. Sus publicaciones versan sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje de las Matemáticas y la gestión educativa, institucional, escolar y pedagógica. Jefe de la Licenciatura en Enseñanza y Aprendizaje de las Matemáticas. Participó como codiseñador nacional, estatal e institucional de los programas de estudio de la misma licenciatura. Actualmente es Director Encargado de la Escuela Secundaria Anexa a la ByCENED.



Cruz de Lourdes Jiménez Jiménez



Doctora en Educación por la Nova Southeastern University de Fort Lauderdale, Florida, U.S.A. Doctora en Liderazgo y Planeación Educativa por la Universidad del Valle de México. Maestra en Educación por la Universidad del Noroeste. Maestra en Ciencias y Juegos

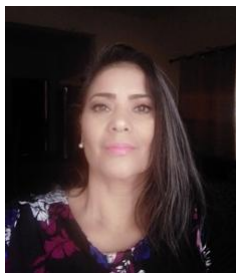
Deportivos por la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Cuba. Licenciada en Educación Física por la Escuela Normal Estatal de Educación Física, en la cual se desempeñó como catedrática. Maestra de Educación Física en Educación Básica e instructora de deportes. Ha publicado libros, ponencias y artículos sobre el desarrollo de la Educación Física en México. Ha diseñado diplomados y especialidades para docentes.

Ana Gloria Jiménez Williams

Doctora y Maestra en Administración Educativa, Maestra en Acompañamiento Educativo y Licenciada en Educación Primaria y en Educación Superior con especialidad en Español. Ha desempeñado funciones estratégicas en la Secretaría de Educación y Cultura de Sonora, participando en proyectos de Tecnología Educativa, Desarrollo Curricular y Formación Docente. Integró el equipo fundador de la Maestría en Gestión Educativa de CRESO. Actualmente es Supervisora de Educación Primaria Estatal en Hermosillo y miembro de la Red-ISSPP. Ha publicado tres libros y diversos artículos; es conferencista nacional e internacional y fue reconocida por su participación en el diseño de Libros de Texto Gratuito.



María Elizabeth Márquez Martínez



Doctora en Educación; Maestría en Educación, campo Formación Docente y Licenciatura en Intervención Educativa por la Universidad Pedagógica Nacional, Campus Hermosillo. Actualmente docente frente a grupo en escuela primaria del Estado de Sonora. Es miembro activo de la

Red de Investigación de la Gestión Educativa en México. Ha colaborado en el área de archivo y servicios bibliotecarios en el Centro Regional de Formación Docente del Estado de Sonora -CRESON-. También ha colaborado en proyectos de investigación educativa a nivel nacional y estatal en líneas relacionadas con escuelas vulnerables, de bajo desempeño y estructuras formativas desde la biblioteca.

Ma. Guadalupe Martínez Ortiz

Doctora en Investigación e Innovación Educativa y Licenciada en Lengua y Literatura por la Escuela Normal Superior del Estado de Nuevo León “Profr. Moisés Sáenz Garza”. Maestra en Educación Superior y Licenciada en Lingüística Aplicada con Especialidad en Didáctica en la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Ha publicado para congresos nacionales e internacionales sobre temas de enseñanza de lenguas, educación e investigación. Ha diseñado programas curriculares de Inglés, Español como segunda lengua y diversas especialidades. Es integrante de la *International Successful School Principalship Project* (ISSPP) y de la Red de Investigación en Gestión Educativa (RIGE).



Jaime Martínez Saavedra



Doctorado en Ciencias de la Educación por la Universidad Pedagógica de Durango UPD y Maestro en Educación por la Universidad Interamericana para el Desarrollo UNID. Integrante de la Red de Investigación en Gestión Educativa. Participación en el libro: Estrategias para la

Enseñanza y Aprendizaje. Integrante del Cuerpo Académico CA2 y Docente en la Licenciatura de Educación Primaria y en la Licenciatura en Educación Secundaria con Especialidad en Matemáticas de la Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Durango.

Gloria Velia Meza Silva

Doctorado en Ciencias de la Educación por la Universidad Pedagógica de Durango UPD, Maestría en Planeación y Desarrollo Educativo por la Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Durango, ByCENED. Licenciatura en Administración por la Universidad Juárez del Estado de Durango, UJED. Profesora de Educación Media con especialidad en Matemáticas por la Escuela Normal Superior de Durango. Integrante de la Red de Investigación en Gestión Educativa. Participación en el libro “Estrategias para la Enseñanza y Aprendizaje”. Integrante del Cuerpo Académico CA2 y Docente en la Licenciatura de Educación Primaria de la Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Durango.



Priscila María Monge Urquijo



Doctora en Desarrollo Regional por el Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C. Terapeuta en Serena Clínica de Salud mental y Docente de la Universidad de Sonora. Miembro activo de la Red de Investigación de la Gestión Educativa en México. Profesora Investigadora del CRESON con Reconocimiento al Perfil Deseable por PRODEP y Líder del Cuerpo Académico “Procesos de formación, gestión e innovación educativa”. Maestra en Docencia por UPN Unidad 261. Licenciada en Psicología por la Universidad de Sonora. Experiencia docente en instituciones de educación superior como UVM, ITESM, CUT e ICCRLES. Diseñadora y facilitadora en cursos de formación continua dirigidos a profesores de diferentes niveles educativos.

Doctora en Liderazgo y Planeación Educativa por la Universidad del Valle de México. Directora Estatal de Primarias en SEC-Sonora, Supervisora de primarias públicas y privadas; Coordinadora de Formación Docente y Directiva, Tutoría y Programa de Transformación Educativa.



Diseñadora de programas de doctorado, maestría, especialidad y taller para formación de tutores. Acreditadora de escuelas particulares. Revisora de artículos en revistas de educación. Colaboró en el Comité de Formación Docente de MEJOREDU. Participa en la red ISSPP México, con investigaciones de directores de escuelas de bajo desempeño, directores exitosos y de escuelas normales. Publicación en líneas sobre políticas públicas, formación de tutores, docentes y directores noveles, liderazgo y prácticas de valor de profesores.

Armida Liliana Patrón Reyes



Doctora en Formación de Formadores y Doctora en Artes, Maestra en Enseñanza Universitaria, *Master en Sciences Humaines et Sociales* Mención: “*Education, travail et formation*” y Licenciada en Filosofía. Ha impartido más de 40 asignaturas en diferentes universidades públicas y

privadas en los niveles de licenciatura, maestría y doctorado; además de talleres, cursos y conferencias en investigación educativa y formación docente. Responsable del Área de Investigación Educativa de la Escuela Normal Superior Oficial de Guanajuato durante 14 años. Ha publicado capítulos de libros y artículos académicos sobre las LGAIC de Identidad Personal y Profesional Docente, Habilidades para la Vida, Liderazgo Directivo en Educación Normal y Racionalidad Dialéctico-Crítica en Educación. Escribe poesía.

Miryam Guadalupe Pesqueira Bustamante

Licenciada en Derecho y Maestra en Derecho Procesal Penal por la Universidad de Sonora. Se ha desempeñado en el área jurídica y administrativa en instituciones públicas por más de diez años, en las cuales ha desarrollado habilidades sobre gestión institucional, coordinación de Plan de Desarrollo Institucional y evaluación. Su trabajo de investigación se centra en el estudio del tema de la normatividad como sustento organizacional con base en la evaluación institucional y el cumplimiento de las metas establecidas.



Irene Pesqueira Bustamante



Es Licenciada en Educación y Maestra en Educación, campo Formación Docente, por la Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 261. Se ha desempeñado como especialista en enseñanza del inglés en instituciones de educación básica y en educación superior. Su trabajo de investigación se centró en el trabajo colaborativo como forma para el desarrollo de la docencia en educación media superior, con base en un estudio de caso de educación media superior. Coordinó el área de inglés en educación preescolar y primaria del Instituto Vanguardia de Hermosillo y fue docente de educación media superior.

María del Carmen Pesqueira Bustamante

Es Licenciada en Derecho por la Universidad de Sonora, en donde realizó un estudio sobre el tema de pensiones y jubilaciones de dicha institución a través de estudio de casos, cuyos resultados evidencian la compleja situación que enfrentan los docentes que se aproximan al retiro. Fue docente de Historia en educación secundaria del Instituto Vanguardia de Hermosillo, en donde desarrolló proyectos colaborativos en la Academia de Ciencias Sociales para los tres planteles de dicha institución educativa. Es asesora de temas de Historia, Geografía y Civismo.



Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante



Doctora en Innovación Educativa y Maestra en Educación con Especialidad en Lingüística Aplicada por el TEC de Monterrey. Es integrante de la International Successful School Principalship Project (ISSPP) y de la Red de Investigación en Gestión Educativa (RIGE).

Tiene publicaciones sobre liderazgo, desarrollo socioemocional y prácticas valiosas para la formación docente. Fue rectora del primer Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa en México y consejera técnica de la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación en México (MEJOREDU) donde coordinó el Comité de Formación Docente y colaboró con la revisión de proyectos de formación docente.

Dulce María Reyes Rojas

Maestra en Matemática Educativa y Licenciada en Matemáticas Aplicadas. Actualmente cursa estudios de doctorado en Investigación Educativa. Se desempeña como jefa del Departamento de Desarrollo Curricular y Formación Continua, además de ser docente de la Licenciatura en Enseñanza y Aprendizaje de las Matemáticas en la Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Durango (ByCENED). Ha participado en el codiseño de Planes y programas de estudio de esta licenciatura. Además, cuenta con publicaciones sobre formación docente, indagación e interdisciplinariedad. Su línea de investigación se centra en la gestión educativa para la interdisciplinariedad, con énfasis en tecnología, robótica educativa y enseñanza de las Matemáticas.



Adriana Itzel Rodríguez Vélez



Cursó estudios de licenciatura en la Benemérita Escuela Nacional de Maestros (BENM); cuenta con 10 años de experiencia como docente frente a grupo de educación primaria. Asimismo, es Maestra en Desarrollo y Planeación de la Educación por la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Xochimilco (UAM-X). Su principal interés se ha centrado en la investigación de la función directiva escolar, lo que la ha llevado a integrarse a la Red de Investigación en Gestión Educativa (RIGE). Además, colabora con su alma mater en la impartición de cursos de gestión para estudiantes de cuarto año de la licenciatura.

Alicia Lorena Rodríguez Márquez

Doctora en Educación, profesora académica del CRESON de Sonora y Universidad Pedagógica Nacional 261A, Coordinadora Académica de Educación Secundaria (2011-2013) y Posgrado UPN Hermosillo (2011), reconocida como directora exitosa por el International Successful School



Principalship Project (ISSPP) en 2012; su práctica fue registrada por el SNTE en el Proyecto Nacional “Maestros de Vida” (2015). Formadora de Docentes, asesora de tesis, diseñadora de cursos, talleres, diplomados de carácter educativo y supervisora de Educación Secundaria. Autora de ponencias estatales, nacionales e internacionales, coautora y coordinadora de libros de liderazgo directivo. Forma parte de la Red de Investigación del ISSPP México desde 2013.

César Lorenzo Rodríguez Uribe



Doctor en Pedagogía por la Universidad de Deusto (España), becario del Programa de Becas de Alto Nivel de la Unión Europea para América Latina. Maestro en Ciencias de la Educación por la Universidad de Monterrey, Licenciado en Ciencias Sociales por la Escuela Normal Superior Nueva Galicia y Profesor de Educación Básica por la Escuela Normal Queretana. Especialidad en Administración de Recursos Humanos por la Universidad Autónoma de Baja California. Formador y consultor de instituciones y organizaciones públicas y privadas. Líneas de investigación: liderazgo y gestión educativa, culturas juveniles en espacios escolares. Autor de libros y artículos científicos, ponente y conferencista en foros nacionales e internacionales. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores y profesor de la Universidad Marista de Guadalajara.

José Bernardo Sánchez Reyes

Doctor en Ciencias de la Educación, docente-investigador de la Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Durango, profesor de la licenciatura, posgrado institucional y del Doctorado Interinstitucional. Experiencia en Gestión Institucional, exdirector de la Escuela



Normal Profr. Carlos A, Carrillo. De 2011 a 2023 obtuvo Reconocimiento al Perfil Deseable, es colíder y miembro del Cuerpo Académico “Gestión en la Docencia”. Dictaminador de: PRODEP, CONISEN, COMIE. Miembro de redes: REDIE, RENAFOD y RIGE. Participación en congresos nacionales e internacionales y estancias académicas. Ha publicado ponencias, capítulos de libro, libro y artículos. Miembro del Sistema Estatal y Nacional de Investigadores (SNII).

Jesús Mónica Santiago Ramírez



Doctora en Educación por el Centro Universitario de Tijuana, Maestra en Educación y Especialista en práctica docente por la Universidad Pedagógica Nacional; Maestra en Acompañamiento Educativo por el Instituto de Capacitación y de Estudios Superiores EDUCANDO. Integrante de la

International Successful School Principalship Project (ISSPP) y de la Red de Investigación en Gestión Educativa (RIGE). Tiene publicaciones sobre uso de las TIC's en educación, liderazgo, gestión y acompañamiento educativo. Fue jefa de la División de la Gestión e Innovación del primer Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa en México e impulsora del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela. Diseñó y coordinó jornadas estatales de formación. Es supervisora de Educación Preescolar.

Cristina Ma. Elizabeth Torres Camacho

Maestra en Educación y Tecnología Educativa por el ILCE y Maestra en Educación con Enfoque en Educación en Línea por la UVEG de la que es tutora virtual. Integrante de la Red de Investigación en Gestión Educativa (RIGE). Publicaciones sobre: identidad docente,



planeación, evaluación y reflexión sobre la práctica docente, fortalecimiento de las habilidades para la vida para la enseñanza, análisis del uso de las preguntas que utilizan los estudiantes normalistas, los rasgos personales y la influencia sociocultural en la formación docente. Directora de la Escuela Normal Superior Oficial de Guanajuato. Especialista del CENEVAL de la Licenciatura en Educación Secundaria - Español-. Responsable de la implementación, seguimiento y certificación del Sistema de Gestión de Calidad.

Ángelo Giovanni Torres de León



Maestro en Enfermería por la Universidad Autónoma de Coahuila (UAdeC). Integrante de la Red de Inteligencia Artificial Latinoamericana (RIAL) y de la Red de Investigación en Gestión Educativa (RIGE). Tiene publicaciones sobre poblaciones trans, bienestar sexual y educación. Actualmente tiene a su cargo la Dirección de Desarrollo e Investigación Educativa de la Universidad Lux, en Monterrey, Nuevo León.

Marcela Patricia Vásquez Valenzuela

Máster en Bioética por la Universidad Católica San Antonio de Murcia; Maestra en Educación Especial por la Escuela Normal Superior, plantel Hermosillo; Licenciada en Educación Primaria por la Escuela Normal del Estado de Sonora; estudios de pregrado en Psicología por la Universidad de Sonora.



Miembro de la Red de Investigación en Gestión Educativa. Miembro activo y socia de EDIA Consultores y actualmente Directora General del mismo colegio. Se ha desempeñado como docente, colaboradora y diseñadora en distintos programas formativos para actores educativos en líneas relacionadas con la educación especial, procesos de inclusión y diversidad en contextos educativos.

Rosario Villela Treviño



Doctora en Innovación Educativa por el Tecnológico de Monterrey, con maestrías en Prospectiva Estratégica y en Terapia Sistémica Breve. Es Directora de Posgrado y Directora Editorial de la *Revista en Investigación e Innovación Educativa* (RINVE) de la Universidad Lux, además de profesora del Tecnológico de Monterrey. Integrante de la *International Successful School Principalship Project* (ISSPP). Desde 2016 participa como asesora educativa en la Iniciativa Campana–Altamira de Distrito Tec, donde acompaña la formación y el desarrollo del liderazgo de directores escolares. Sus líneas de investigación incluyen liderazgo educativo, gestión, prospectiva e inteligencia artificial aplicada a la educación.

Este libro se terminó de editar en Agosto de 2026 en las oficinas de Gucumatz Producciones, Mérida, Yucatán, México; para las Ediciones Normalismo Extraordinario