

## Estrategia pedagógica para el liderazgo académico en la gestión directiva de la Educación Tecnológica de Guerrero

Pedagogical strategy for academic leadership in the management of Technological Education in Guerrero

Estratégia pedagógica para a liderança acadêmica na gestão do Ensino Tecnológico em Guerrero

Francisco Muñiz Espíritu<sup>1</sup>, <https://orcid.org/0009-0000-0817-4783>

Yanet Domínguez Alvear<sup>2</sup>, <https://orcid.org/0000-0002-1024-5613>

Adia Gell Labañino<sup>3</sup>, <https://orcid.org/0009-0005-9114-5858>

<sup>1</sup>Educación Tecnológica Media Superior, Chilpancingo, Guerrero, México

<sup>2</sup>Dirección de Ciencia e Innovación Tecnológica, Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, Cuba

<sup>3</sup>Facultad Ciencias de la Educación, Universidad de Oriente, Cuba

Autor para correspondencia: [mespiritu5963@gmail.com](mailto:mespiritu5963@gmail.com)

### RESUMEN

El liderazgo ha sido estudiado por diversos autores, dada su importancia en la gestión directiva. Esta investigación, surge por la necesidad de explorar el estado real de dicha gestión en las instituciones de educación tecnológica medio superior. El diagnóstico a los 16 directores, que conforman la muestra, se realizó con el uso de los métodos empíricos observación, entrevistas y encuestas. Los métodos teóricos: modelación y enfoque de sistema posibilitaron la elaboración y estructuración de la estrategia pedagógica. Los resultados dan cuenta de la necesidad de elaborar una estrategia pedagógica que favorezca liderazgo académico en la gestión directiva de los directores de la Educación tecnológica industrial Media Superior. La implementación en la práctica, de dicha estrategia permitió constatar la asimilación y comprensión por parte de los directores de la necesidad de desarrollar liderazgo académico para alcanzar una gestión directiva de calidad, más inclusiva, equitativa, integral y participativa.

**Palabras clave:** Liderazgo académico, gestión directiva, comunicación, enfoque integrador.

### ABSTRACT

Leadership has been studied by various authors, given its importance in managerial practice. This research arises from the need to explore the real state of such management in institutions of technological secondary education. The diagnosis of the 16 directors who make up the sample was carried out using empirical methods such as observation, interviews, and surveys. Theoretical methods—modeling and systems approach—enabled the development and structuring of the pedagogical strategy. The results highlight the need to design a pedagogical strategy that fosters academic leadership in the managerial practice of directors of industrial technological secondary education. The implementation of this strategy in practice confirmed the assimilation and understanding by the directors of the need to develop academic leadership to achieve managerial practice of higher quality, more inclusive, equitable, comprehensive, and participatory.

**Keywords:** Academic leadership, managerial practice, communication, integrative approach.

## RESUMO

A liderança tem sido estudada por diversos autores, dada a sua importância na gestão diretiva. Esta investigação surge da necessidade de explorar o estado real dessa gestão nas instituições de educação tecnológica de nível médio. O diagnóstico dos 16 diretores que compõem a amostra foi realizado com o uso de métodos empíricos como observação, entrevistas e questionários. Os métodos teóricos—modelagem e enfoque sistêmico—possibilitaram a elaboração e estruturação da estratégia pedagógica. Os resultados evidenciam a necessidade de elaborar uma estratégia pedagógica que favoreça o desenvolvimento da liderança acadêmica na gestão diretiva dos diretores da educação tecnológica industrial de nível médio. A implementação dessa estratégia na prática permitiu constatar a assimilação e compreensão, por parte dos diretores, da necessidade de desenvolver liderança acadêmica para alcançar uma gestão diretiva de qualidade, mais inclusiva, equitativa, integral e participativa.

**Palavras-chave:** Liderança acadêmica, gestão diretiva, comunicação, enfoque integrador.

Recibido: 25/4/2025 Aprobado: 9/5/2026

## Introducción

La educación tecnológica en Guerrero enfrenta desafíos complejos: desigualdad social, rezago educativo, limitaciones presupuestarias y una urgente necesidad de innovación pedagógica. En este contexto, la gestión directiva, o sea del director, adquiere un papel estratégico. Sin embargo, más allá de la planificación y la administración, el verdadero motor de transformación radica en el liderazgo caracterizada por una comunicación asertiva, entendida como la capacidad de expresar ideas, necesidades y emociones de manera clara, respetuosa y empática y se convierte en una herramienta indispensable para liderar con eficacia, construir consensos y fomentar entornos colaborativos (Álava, 2026).

Esta habilidad permite a los directivos además, escuchar activamente a sus equipos, resolver conflictos de manera constructiva y generar confianza en todos los niveles de la institución. En este contexto, el papel de los líderes directivos no sólo se limita a la administración de recursos, sino que se extiende a la construcción de comunidades educativas resilientes, reflexivas, colaborativas y orientadas al cambio (Córdoba et al., 202; Mayo *et al.*, 2026).

Autores como Castro et al. (2010), Córdoba *et al.* (2021) y Canton (2023), entre otros, han incursionado en el tema de liderazgo del directivo en una institución educativa así como gestión escolar, a partir de considerar la importancia del tema en la actualidad, pues la efectividad del liderazgo, en la gestión referida, se considera esencial para dar respuesta a los nuevos retos de la sociedad actual: lograr la construcción de sistemas educativos más equitativos, inclusivos y contextualizados a las necesidades y potencialidades de una sociedad en constante transformación como demanda la Nueva Escuela Mexicana (Secretaría de Educación Pública, 2017) y la Agenda 2030 (United Nations, 2015).

Sin embargo, estos autores no apuntan hacia el desarrollo de un liderazgo académico que trascienda lo meramente administrativo y desarrolle una gestión directiva que articule los aspectos pedagógicos con lo administrativo desde un enfoque integrador y participativo (Merchán & Cortez, 2026).

Guerrero es una entidad con una rica diversidad cultural, pero también con marcadas brechas socioeconómicas. Los centros tecnológicos, como parte del sistema de Educación Media Superior, tienen la misión de formar integralmente al estudiante, prepararlo para la vida, al decir de José Martí; capaces de responder a los retos del desarrollo regional. Pero, para ello se requiere de líderes académicos que no sólo gestionen recursos, sino que inspiren, motiven y articulen esfuerzos colectivos desde un proceso de enseñanza-aprendizaje desarrollador. Se es del criterio que en el corazón de todo proceso de gestión directiva, particularmente en el contexto educativo y de transformación social, el liderazgo y el diálogo se entrelazan como fuerzas complementarias. En este sentido se concuerda con, Goleman (2006, p.24) cuando destaca que “el liderazgo no es sinónimo de dominación, sino el arte de convencer a la gente de que colabore para alcanzar un objetivo común”, y nos invita a repensar el rol del líder no como figura autoritaria, sino como facilitador emocional que inspira, escucha y moviliza.

Esta visión encuentra eco en la pedagogía de la autonomía de Freire (2004, p.17) quien afirmaba que “el diálogo es el encuentro de los hombres, mediado por el mundo, para pronunciarlo”. Para este autor, el diálogo no es una técnica didáctica, sino una exigencia existencial: es el medio por el cual los educadores y educandos se reconocen como sujetos históricos capaces de transformar su realidad.

En el caso, del directivo líder, de los planteles de educación tecnológica de Guerrero, se considera que este debe, desde la herramienta del diálogo, reconocer y tomar en cuenta a otros agentes educativos, dígame,

docentes, estudiantes, empleadores y padres de familia para que participen de manera consciente en el proceso educativo y de aprendizaje de los estudiantes (Chaverra *et al.*, 2019).

En este sentido, hay coherencia con lo expresado por la UNESCO (2000) al referirse al término gestión, que expresa “esta requiere prácticas de liderazgo para conciliar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. La construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. Por lo que, liderazgo se entiende aquí como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras” (p.28).

Estos enfoques coinciden en que el cambio auténtico no se impone, se construye. El líder académico, emocional y el educador dialógico comparten una misión: generar espacios de confianza, empatía y participación donde las personas se sientan vistas, escuchadas y valoradas. En contextos educativos, esto implica abandonar modelos verticales y promover relaciones horizontales, donde el conocimiento se construye colectivamente y la palabra se convierte en acto liberador.

De ahí que, el liderazgo emocional y el diálogo pedagógico no son herramientas, sino posturas éticas ante la vida. Son formas de estar con el otro, de reconocer su humanidad y de caminar juntos hacia un horizonte común de justicia, conciencia y libertad por lo que debe ser transformacional, capaz de generar cambios positivos, participativos, que incluya a docentes, padres de familia, estudiantes y personal administrativo, ético, basado en valores como la justicia, la equidad y la transparencia.

Al respecto se coincide con Castro *et al.* (2010) cuando expresa que “la labor del líder en la actualidad incluso en las instituciones educativas, es promover en el capital humano (docentes, estudiantes, administrativos y otros) la creatividad con el fin de salir ilesos ante cualquier circunstancia que represente un problema laboral” (p.25). El líder debe fundar en su gente la necesidad de crear, de resolver, tomando en cuenta el valor del trabajo en equipo.

La educación tecnológica requiere más que conocimientos administrativos influir positivamente en las personas, inspirarlas y guiarlas hacia objetivos comunes. La comunicación asertiva potencia este liderazgo en diversas dimensiones como: toma de decisiones participativas, el directivo que comunica con asertividad abre espacios de diálogo, escucha propuestas y construye consensos. Esto fortalece el sentido de pertenencia y reduce la resistencia al cambio, favorece la gestión de conflictos, los cuales son inevitables, pero pueden ser oportunidades de crecimiento si son abordados sin evasión ni confrontación destructiva, promoviendo soluciones colaborativas,

Por otra parte, se promueve la motivación del equipo docente, al reconocer logros, expresar expectativas claras y brindar apoyo emocional, son prácticas comunicativas que elevan la moral del personal y mejoran el clima laboral. La relación respetuosa y con apertura de confianza con estudiantes, es una manera de expresión de liderazgo académico de un directivo que genera confianza en los jóvenes, lo que impacta positivamente en su permanencia y rendimiento académico.

Guerrero presenta condiciones particulares que dificultan la implementación de una expresión de un liderazgo académico, como el referido, de manera que constituye un nuevo desafío para la gestión directiva de la educación tecnológica de este Estado lo que implica superar barreras estructurales y culturales. De ahí que, sea propósito de este trabajo, como resultado del estudio para una tesis doctoral en Ciencias Pedagógicas, proponer una estrategia pedagógica para el desarrollo de liderazgo académico en los directores de la Educación ya referida desde un enfoque integrador.

## Metodología

Se empleó en la investigación una metodología sustentada en un enfoque cualitativo. Se diagnosticó a una población y muestra de 434 participantes conformada por: 32 coordinadores de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), en todos los estados, 16 directores de planteles en el estado de Guerrero, 330 docentes en calidad de presidentes estatales de academia del componente básico a nivel nacional, 16 padres de familia presidentes del comité de padres de cada plantel, y 40 alumnos en su calidad de representantes de grupo. Para ello, se determinan los siguientes indicadores a través de un proceso de operación de las variables.

☒ Destreza en la gestión directiva.

☒ Nivel de conocimiento que posee sobre el contenido de los planes y programas de estudio y de capacidad para implementar disciplina, comunicación asertiva, auto superación, resolución de conflictos y apoyo a la comunidad educativa, estudiantil y sociocultural.

☒ Nivel de participación en la organización, planificación, ejecución y supervisión de las actividades escolares y administrativas (SEP, 2017).

▣ Nivel de capacidad para delegar responsabilidad, discusión y toma de decisiones individual y colectiva relacionada con el proceso de capacitación, de los docentes, (SEP, 2017) y representación social del perfil del director que poseen los trabajadores y estudiantes (Vázquez *et al.*, 2016).

En este proceso se utilizaron los siguientes instrumentos de investigación:

1.- Cuestionario de la encuesta sobre la gestión directiva adaptado de Huerta y Rodríguez (2014, pp.112-116).

2.- Guía de observación: “Características de un Líder Académico.” (Aplicada a directores, docentes, alumnos y padres de familia) de diseño propio.

3.- Cuestionario de entrevista sobre gestión directiva y liderazgo para alumnos. Diseño propio.

4.- Cuestionario de la entrevista. Con diseño propio, para obtener de los directores participantes, información más precisa, que den el sustento y complemento a esta investigación.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El diagnóstico sobre la situación actual del liderazgo de los directores en la gestión directiva de los planteles de la Educación Tecnológica Industrial de nivel medio superior en Guerrero se realizó mediante una encuesta aplicada al 100% de los directores de la DGETI. La encuesta constó de 20 preguntas, cada una con tres posibles respuestas valoradas en 5 puntos (correcta), 3 puntos (segunda mejor opción) y 0 puntos (incorrecta). Los directores respondieron sin conocer el valor asignado a cada opción.

Los resultados generales muestran que el 38% de los directores alcanzaron una muy buena destreza en gestión directiva (90–100 puntos), aunque ninguno logró el puntaje máximo de 100. Un 31% se ubicó en la categoría de buena destreza (70–89 puntos), mientras que el 19% obtuvo un nivel regular (70–79 puntos). Finalmente, el 12% quedó en la categoría de no aptos, al obtener menos de 70 puntos. En promedio, de 300 puntos posibles, los directores alcanzaron 259 puntos, lo que equivale al 86% de respuestas correctas. Además, el 24% eligió respuestas con valor de 3 puntos y el 32% seleccionó opciones con valor de 0.

Al analizar los resultados por categorías específicas, se definieron cinco áreas fundamentales de la gestión directiva: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, manejo de conflictos e iniciativa. Estas competencias representan las características esenciales que debe tener todo director. En la categoría de trabajo en equipo, los resultados fueron especialmente positivos: se obtuvieron 76 de 80 puntos posibles, lo que equivale a un 95% de desempeño general.

El diagnóstico evidencia que, aunque una parte significativa de los directores muestra buena o muy buena destreza en gestión directiva, aún existe margen de mejora. El área más sólida es el trabajo en equipo, mientras que otras competencias requieren fortalecimiento. Esto confirma la importancia de diseñar estrategias pedagógicas que impulsen el liderazgo académico y eleven la calidad de la gestión directiva hacia un modelo más inclusivo, equitativo, integral y participativo.

En relación con el liderazgo académico, los directores encuestados obtuvieron un 91% en la evaluación general, con 73 puntos de 80 posibles. Este resultado se vincula con aspectos como la conducción de la gestión directiva, la disciplina del personal, la delegación de autoridad y los logros derivados del liderazgo directivo.

En cuanto al manejo de conflictos, el 69% de los directores eligió la respuesta correcta, el 30% la segunda mejor opción y el 1% la incorrecta. Esto representa 69 puntos de 80 posibles, equivalentes a un 87% de evaluación general.

En la categoría de comunicación, los directores alcanzaron un 85% de evaluación general, con 68 puntos de 80 posibles. La encuesta incluyó cuatro preguntas relacionadas con mostrar aprecio por los trabajadores, el manejo de promociones y ascensos, las relaciones con autoridades superiores y la organización de reuniones de trabajo con empleados.

Respecto al manejo de conflictos y la iniciativa, ambas categorías obtuvieron un 86% de decisiones correctas y un 14% de respuestas alternativas. Estos resultados justifican la necesidad de fortalecer la comunicación, el manejo de conflictos y la iniciativa, ya que son competencias fundamentales para ejercer una gestión directiva de calidad, propósito central de esta investigación.

La percepción del perfil del director como líder académico se apoya en la propuesta de la DGETI (2017, mayo 24–26) en la que se identificó las características esenciales del liderazgo en los niveles directivos. Estas características se diseñaron como guía de observación y se describen de la siguiente manera:

1. Afectuoso: sensible, protector, compasivo, preocupado por los demás.
2. Ambicioso: con aspiraciones, trabajador y perseverante.
3. Apoyador: social, dispuesto a ayudar y animar.
4. Autocontrolado: medido y disciplinado.
5. Competente: capaz, productivo, eficaz y profesional.

6. Cooperativo: colaborador, sabe trabajar en equipo.
7. De criterio amplio: mente abierta, flexible y tolerante.
8. Franco: directo, sencillo y honesto en lo que piensa.
9. Honesto: veraz, íntegro y con carácter.
10. Imaginativo: creativo, innovador y curioso.
11. Independiente: seguro de sí mismo y autosuficiente.
12. Inspirador: optimista, entusiasta y motivador.
13. Inteligente: lógico, juicioso y concentrado.
14. Justo: objetivo, benevolente y sin prejuicios.
15. Leal: sincero, cumplido y dedicado.
16. Maduro: sagaz, profundo y con experiencia.
17. Responsable: confiable y consciente.
18. Resuelto: persistente, firme y con propósito.
19. Valeroso: audaz, asertivo y decidido.
20. Visionario: futurista, con sentido de dirección.

Los resultados muestran que los directores poseen fortalezas importantes en liderazgo académico, trabajo en equipo y comunicación, aunque aún deben mejorar en iniciativa y manejo de conflictos. El perfil ideal del director se concibe como un líder académico integral, capaz de combinar competencias técnicas con cualidades humanas que favorezcan una gestión directiva inclusiva, equitativa y participativa.

La aplicación de la guía de observación se realizó en tres etapas. En la primera, se aplicó a 32 coordinadores estatales de la DGETI a nivel nacional. En la segunda, los resultados obtenidos se compararon con los datos presentados por el director general, quien identificó los 10 principales atributos de liderazgo académico que todo director de nivel medio superior debe poseer. En ambas instancias destacó el atributo de la honestidad, considerado por el 88% como la cualidad más importante para ejercer la gestión directiva. En segundo lugar se ubicó el atributo visionario, y en tercer término el atributo inspirador. Estos hallazgos sirvieron como base para definir los aspectos de liderazgo de los directores de educación media superior de la DGETI a nivel nacional, constituyendo el origen y referencia inicial del presente estudio.

La tercera etapa consistió en aplicar el instrumento a diferentes grupos: docentes en su calidad de presidentes de academia a nivel nacional, directores de la DGETI en Guerrero, padres de familia como presidentes de comités escolares y alumnos representantes de grupo. En el caso de los docentes, se aplicó a 330 presidentes de academia del componente básico de cada estado. En esta fase se identificaron nuevamente los 10 principales atributos del director como líder.

El análisis comparativo de los resultados mostró que los docentes consideran como atributos más relevantes el ser visionario y responsable, ambos con un 77% de coincidencia. En segundo lugar aparece la honestidad con un 74%, y en tercer término la competencia profesional con un 68%. Estos atributos reflejan las cualidades de liderazgo que los docentes esperan de los directores de sus planteles educativos.

El estudio evidencia que tanto coordinadores estatales como docentes coinciden en valorar la honestidad, visión de futuro, inspiración y responsabilidad como pilares del liderazgo académico. Estos resultados refuerzan la necesidad de que los directores de la DGETI desarrollen un perfil integral que combine valores éticos con capacidades de gestión, para fortalecer la calidad de la educación media superior tecnológica.

La encuesta se aplicó a 16 directores de los planteles de la DGETI en el estado de Guerrero (CBTIS y CETIS). Se analizaron los 10 principales atributos de liderazgo para compararlos con resultados anteriores. El atributo honesto se ubicó en primer lugar, con un 80% de coincidencias, lo que confirma su relevancia constante en todos los grupos evaluados. En segundo lugar apareció un empate entre los atributos visionario y competente, ambos con un 70%. En tercer término se destacó el atributo responsable, con un 65%. Estos son los rasgos que los directores consideran más importantes para ejercer la gestión directiva.

En el caso de los padres de familia, se buscó conocer su percepción sobre los atributos que deben tener los directores de los planteles. La encuesta se aplicó a los presidentes de los 16 comités escolares, elegidos en asambleas de los CBTIS y CETIS del estado. Los resultados muestran que el 100% señaló la honestidad como atributo esencial. Además, el 94% opinó que el director debe ser competente, el 88% lo consideró inteligente y el 81% responsable.

La encuesta también se aplicó a 40 estudiantes representantes de grupo (jefes, secretarios, tesoreros y representantes de equipo), seleccionados por sus compañeros en sexto semestre por sus cualidades de liderazgo visibles. En este caso, los resultados fueron diferentes: el atributo honesto dejó de ocupar el primer lugar y se ubicó en la octava posición con un 78%. En primer lugar apareció el atributo responsable, con un

87% de las preferencias. En segundo lugar se destacó el atributo justo, con un 86%, y en tercer término los atributos competente e inspirador, ambos con un 81%.

Los resultados muestran que mientras los directores y padres de familia consideran la honestidad como el atributo más importante del liderazgo académico, los estudiantes valoran más la responsabilidad, la justicia y la inspiración. Esta diferencia de percepciones evidencia la necesidad de integrar los distintos puntos de vista para construir un perfil de liderazgo directivo más completo y equilibrado en la educación tecnológica industrial de nivel medio superior.

En la evaluación de los atributos de liderazgo académico, los resultados muestran que en primer lugar se ubica el atributo honesto, con un 85% de las preferencias. En segundo lugar aparece el atributo visionario, con un 76%, seguido por el atributo responsable, con un 71%. Estas cualidades son consideradas esenciales para que todo director fortalezca su liderazgo académico. En cuarto lugar se encuentra el atributo competente, con un 68%, y en quinto lugar el atributo inteligente, con un 59%. En sexto y séptimo lugar se presenta un empate entre los atributos cooperativo e inspirador, ambos con un 57%. El atributo justo ocupa el octavo lugar con un 53%, mientras que el atributo de amplio criterio se ubica en noveno lugar con un 37%. Finalmente, el atributo leal aparece en décimo lugar con un 32%.

La evaluación de la gestión directiva vista por los alumnos líderes estudiantiles refleja que el 34% la consideran muy buena, el 36% buena, el 23% regular y solo el 7% la califican como mala. En cuanto a los eventos académicos organizados por los directivos —como festivales, actividades deportivas, conferencias, desarrollo de prototipos, investigación tecnológica y actos cívicos— los estudiantes los evaluaron de manera positiva: el 27% los calificó como muy buenos, el 50% como buenos y el 23% como regulares, destacando que ninguno los consideró malos.

Los alumnos también hicieron recomendaciones para mejorar la gestión directiva de sus planteles. Señalaron la necesidad de que los directores sean más honestos y leales en el desempeño de sus funciones, además de ser más pacientes, cooperativos y organizados. Propusieron una mayor comunicación con los estudiantes y jefes de grupo, así como la disposición de escuchar las opiniones del alumnado. También sugirieron fomentar el trabajo en equipo, capacitarse de manera permanente, promover la unidad entre los trabajadores y generar un ambiente cálido que brinde un mejor servicio a los estudiantes. Entre sus propuestas destaca la creación de un consejo estudiantil, que funcione como órgano de comunicación entre el alumnado y los directivos del plantel.

Finalmente, todos los directores entrevistados coincidieron en que estos atributos son las características que debe tener cualquier director para ser considerado un verdadero líder académico. El 100% de ellos reconoció la importancia de adoptar estas cualidades como parte de su gestión, lo que confirma su compromiso con la mejora de la dirección escolar y con el fortalecimiento de la educación tecnológica industrial en el nivel medio superior.

En las entrevistas realizadas a los directores, se les planteó la interrogante: ¿qué estás dispuesto a hacer para adoptar las características de un líder académico? Ellos expresaron estar dispuestos a cambiar paradigmas, ser autocríticos en su desempeño directivo, mantener siempre el respeto a la responsabilidad del cargo y fomentar la participación activa en la comunidad escolar. Además, señalaron la importancia de una capacitación constante para fortalecer estos atributos.

Al preguntarles cómo conciben el paradigma de liderazgo académico, coincidieron en que no es trabajo de una sola persona, sino que se construye de manera conjunta con la planta docente. De esta forma, el liderazgo académico debe surgir en concordancia con el equipo de trabajo, generando un verdadero liderazgo compartido.

Los directores también destacaron que un líder académico no solo debe ser experto en temas académicos, pedagógicos y metodológicos, sino que debe complementarse con otros conocimientos que lo conviertan en un director más integral. En este sentido, señalaron que el liderazgo académico debe ejercerse con honestidad, visión de futuro, compromiso institucional y cultura de trabajo en equipo, siempre en beneficio de la comunidad escolar.

De los resultados obtenidos se desprende que existe una concepción adecuada de la gestión directiva en la educación tecnológica, y que los directivos poseen claridad sobre las características que debe tener un líder académico. Asimismo, se constató la representación social que estudiantes, docentes y padres de familia tienen acerca de la labor del director como líder. Sin embargo, en la práctica pedagógica aún se observa un énfasis en el aspecto administrativo dentro de las funciones directivas, lo que limita el desarrollo pleno del liderazgo académico.

El análisis de estos resultados permitió elaborar una estrategia pedagógica orientada a fortalecer el liderazgo

académico en la gestión directiva de los planteles estudiados. Esta estrategia se diseñó desde un enfoque integrador, con el objetivo general de contribuir al desarrollo del liderazgo académico mediante acciones que promuevan transformaciones en la gestión directiva, favoreciendo una dirección más inclusiva, participativa y comprometida con la calidad educativa.

### **La estrategia Pedagógica que se propone se estructura en tres etapas:**

#### **Etapas 1 diagnóstico y preparación**

Objetivo:

☒ Diagnosticar el liderazgo académico del director y su función directiva en la gestión directiva desde un enfoque integrador.

Se aplican entrevistas, encuestas, talleres y dinámicas participativas para la reflexión y análisis tales como: “Los líderes que admiro.”

En esta actividad los participantes se dividen en equipos de: directores, docentes, padres de familia, empleadores y estudiantes, cada grupo discuten sobre qué líderes conocen y por qué los admiran. Analizan y arriban a conclusiones, elaboran una presentación sobre lo analizado y luego en sesión plenaria, para concluir, los equipos se integran como una sesión de comunicación, expone su presentación, describe su ejemplo y lo relaciona con el liderazgo académico.

Es importante que se evidencie la toma de decisiones y arribo de conclusiones en colectivo. A partir de esta dinámica se procede a desarrollar un taller de sensibilización y concientización.

#### **Taller de reflexión**

Orientaciones metodológicas: se convoca y reúne a los participantes y a partir de las siguientes interrogantes y se invita a reflexionar y auto reflexionar acerca de la percepción y autopercepción que tiene cada uno sobre el director-líder académico.

1. ¿Cuál es mi autopercepción como líder académico?
2. ¿Cómo estoy en mi función y gestión directiva?
3. ¿Cómo se representa al director-líder académico la comunidad educativa y socioeducativa que dirijo?
4. ¿Qué necesitamos para potenciar el liderazgo académico y favorecer la gestión directiva?

Se propicia la retroalimentación-integración-creativa-directiva desde el diálogo, la escucha, las sugerencias y el análisis crítico y asertivo de las ideas de cada uno.

#### **Etapas 2 Elaboración y ejecución interactiva.**

Objetivo: elaborar un sistema de acciones integradas desde la perspectiva administración-dirección-pedagógica, que contribuyan desde el desarrollo del liderazgo académico a favorecer la función directiva en la gestión directiva del director desde un enfoque integrador.

La ejecución se fundamenta en el planteamiento de condiciones que se discuten por los participantes relacionados con:

☒ Creación de un clima socio-afectivo agradable, de confianza, asertividad y respeto.

☒ Actualización e innovación interactiva contextualizada.

Acciones:

☒ Diseño, planeación y realización de actividades metodológicas del claustro a partir de la gestión autónoma directiva. Esta acción, requiere necesariamente de la orientación, preparación del docente, el intercambio, la reflexión y comunicación.

☒ Realización de propuesta de forma asertiva de la visión, misión y acciones pedagógicas, múltiples con carácter alternativo.

☒ Organización e implementación de la preparación sistemática, de los directores, en materia teórica y legislativa para la realización de actividades teóricas y prácticas con mayor intencionalidad en la gestión directiva científico-técnico-pedagógica desde una comunicación asertiva.

☒ Programación, desarrollo y control de los procesos de actualización y formación continua de los directivos y docentes en modalidad virtual y presencial. Intercambio sistemático en línea, con las estructuras subordinadas donde la comunicación sea la protagonista.

**Etapas 3. Control y evaluación.** Esta es concebida como proceso en el cual los trabajadores del centro educativo, liderados por su director reflexionan sobre la visión y misión, el trabajo ya realizado, comunican sus opiniones, juicios fundados sobre el proceso de aprendizaje, y trabajo pedagógico en general, con los aciertos y errores, fortalezas y debilidades. Se propone la autoevaluación, coevaluación, heteroevaluación y evaluación formativa.

Sobre gestión directiva se han analizado diferentes ideas de autores como de Arie de Geus (1988, cómo se citó en Almaguer *et al.*, 2018) quien advierte que la gestión es un proceso de aprendizaje de la adecuada relación

entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente, y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno.

En cuanto al perfil del director, se corrobora uno de los principales problemas planteados que justifican los propósitos de esta investigación, es que cuando las personas llegan a ejercer el puesto de director en una escuela de educación media superior tecnológica industrial mexicana, no tienen una preparación inicial para ejercer como director y son elegidos por los puntos que acumulan de antigüedad en el sistema de escalafón, o los resultados en cursos de formación, sin valorar las características personalológicas que den cuenta de un líder académico.

Las ideas aludidas, relacionadas con la gestión directiva, como un equivalente de la función directiva de las instituciones educativas en México, guardan similitud también con lo expresado por Aguilera (2019) cuando se refiere a la falta de formación para ejercer la función directiva y que es una condición manifiesta en los distintos estilos de dirección. Esta función es distinta a la docente; sin embargo, cuando acceden al cargo no se les proporciona una formación apropiada, e incluso carecen de conocimientos relacionados con la normatividad. La literatura consultada, refleja que, el término liderazgo, está relacionado y orientado hacia el liderazgo empresarial, político o religioso, siendo lo más común encontrar liderazgo; educativo, pedagógico, didáctico, curricular, escolar, y de manera aislada en menor de los casos al liderazgo académico.

A partir del análisis de estas teorías, se tiene la presencia de ideas divergentes claras entre el funcionamiento y satisfacción de un grupo liderado y el de aquel donde se produce ausencia de un verdadero líder y sobre todo académico. Por lo que, liderazgo académico, sigue siendo uno de los temas más controvertidos en el campo de la fundamentación teórica, en el de las políticas educativas y prácticas concernientes a la organización de las instituciones educativas.

Al respecto, Farías (2010) expresa que el liderazgo siempre debe estar presente en el quehacer pedagógico, así lo que marcará la diferencia entre una buena y una mala dirección será la capacidad de quienes están investidos de la figura de líderes. Como consecuencia se proponen en el modelo y la estrategia que se aporta, fundamentos teóricos que sustentan variadas actividades para favorecer la gestión directiva desde la formación y profesionalización del director como un líder académico desde un enfoque integrador. En concordancia con lo planteado por la Nueva Escuela Mexicana el aporte teórico-metodológico que se ofrece como resultado de la investigación realizada tiene un carácter innovador, participativo, integrador y contextualizado (SEP, 2017).

## CONCLUSIONES

El análisis bibliográfico y documental posibilitó corroborar la importancia y determinar los referentes teóricos que sustentan el estudio que se realiza así como limitaciones de desarrollo de liderazgo que presenta la gestión directiva.

El diagnóstico realizado a la muestra seleccionada para el estudio corroboró las insuficiencias que presenta el desarrollo de liderazgo académico en los directores de la Educación Tecnológica Industrial Media superior de Guerrero y la necesidad de implementar una estrategia pedagógica para lograr dicho propósito en dicho contexto .

La estrategia elaborada e implementada pudiera mejorar el mejoramiento de los directores y demás involucrados en la investigación a partir de concientizar la importancia de lograr liderazgo académico en la institución que se dirige de manera que su función directiva integre los aspectos administrativos con lo meramente pedagógico.

## Referencias bibliográficas

Aguilera, M. A. (2019). La función directiva en secundarias públicas: Matices de una tarea compleja. México: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE). <https://www.inee.edu.mx/wp-content/aproas>

Álava Ochoa, E. Y. (2026). Influencia de las competencias directivas en el liderazgo educativo: un análisis cualitativo en centros de estudio de Ecuador. *Revista Santiago*, 168, 727–734. <https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/29169>

Almaguer, C. A., Marrero, M., & Leyva, D. (2018). La gestión del trabajo metodológico en la escuela primaria. *Didáctica y Educación*, ISSN 2224-2643.

Canton, D. W. (2023). Liderazgo directivo y gestión escolar: Experiencias y prácticas desde un enfoque internacional. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(6), 1572–1583. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i6.1549>

Castro, E., Hernández, C., Romero, R. M., & Rojas, G. (2010). Modelo estratégico de comunicación educativa para

entornos mixtos de aprendizaje: Estudio piloto. Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación, 37. ISSN 1133-8482. Recuperado de <https://www.recyt.fecit.es>

Chaverra, L. M., Arango, E. P., & Alzate, F. A. (2019). Prácticas de gestión de directivos universitarios: Una mirada desde los principios del paradigma emergente y un camino de oportunidades por explorar. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, XLIX(1). Recuperado de <https://www.ceamope.org/numeros-rlee>

Córdoba, E., Rojas, I., & Marín, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: Una revisión bibliográfica. *Revista Conrado*, 17(80). Universidad César Vallejo, Perú. ISSN 1990-8644. Recuperado de <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/>

Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI). (2017, mayo 24–26). XIX Concurso Nacional de Prototipos. San Luis Potosí, México. Declaraciones de Carlos Alfonso Morán Moguel, Director General de la DGETI. *El Heraldo de San Luis Potosí*.

Farías Toledo, S. E. (2010). La influencia del liderazgo pedagógico en el rendimiento escolar (Tesis de maestría). Universidad de La Frontera. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/327690124/FARIAS-SOLEIDAD->

Freire, P. (2004). *Pedagogía de la autonomía: Saberes necesarios para la práctica educativa*. Editorial Paz y Tierra.

Goleman, D. (2006). *Inteligencia emocional en la empresa*. Editorial Academia. Recuperado de <https://www.academia.edu>

Huerta Mata, J. J., & Rodríguez Castellanos, G. I. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas (2ª ed.)*. México: Pearson Educación. ISBN: 9786073227582.

Mayo Ríos, E. V., Cely Triana, A. F., & Espinosa Gaitán, J. E. (2026). Liderazgo educativo y participación comunitaria: Un análisis de la brecha entre el marco normativo colombiano y la realidad percibida en las instituciones. *Revista Santiago*, 168, 542–549. <https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/29117>

Merchán Sánchez, D. J., & Cortez Clavijo, P. E. (2026). Comunicación inclusiva en los procesos de fortalecimiento de la cultura organizacional. *Revista Santiago*, 167, 408–421. <https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/29091>

Secretaría de Educación Pública (SEP). (2017). *La Nueva Escuela Mexicana*. Recuperado de <https://nuevaescolamexicana.sep.gob.mx/>

UNESCO. (2000). *Gestión educativa estratégica: IIPE- Módulo 2: Desafíos y transformaciones*. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000159155>

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 (A/RES/70/1). New York: United Nations.

Vázquez Toledo, S., Liesa Orús, M., & Bernal Agudo, J. L. (2016). El camino hacia la profesionalización de la función directiva: el perfil competencial y la formación del director de centros educativos en España. *Perfiles Educativos*, 38(151), 158–174. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2016.151.54921>

**Declaración de conflicto de intereses:** No existen conflictos de intereses entre los autores ni con otros autores sobre el artículo.

**Declaración de contribución de los autores/as utilizando la Taxonomía CRediT:**

Los autores en la conceptualización, metodología, investigación, redacción – borrador original, revisión y edición.

**Declaración de aprobación por el Comité de Ética:** Los autores declaran que la investigación fue aprobada por el Comité de Ética de la institución responsable, en tanto la misma implicó a seres humanos.

**Declaración de originalidad del manuscrito:** Los autores confirman que este texto no ha sido publicado con anterioridad, ni ha sido enviado a otra revista para su publicación.