



El directivo, figura que coadyuva u obstaculiza el trabajo docente. Un análisis desde los Consejos Técnicos Escolares



Sarai Hernández Morales

Centro de Investigación Educativa CIE UATx

sharaihm@icloud.com

Iriana Castillo Vergara

Centro de Investigación Educativa CIE UATx

iriana.castillov@uatx.mx

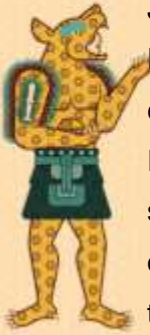
Área temática: Práctica curricular: Docentes y alumnos, los actores del currículo.

Resumen

La presente ponencia tiene como propósito reflexionar sobre el papel del directivo en los Consejos Técnicos escolares (CTE) de una escuela primaria del Estado de Tlaxcala¹ durante el ciclo escolar 2024-2025, desde la nueva visión de los CTE que plantea la Nueva Escuela Mexicana como espacios clave donde se construya la autonomía curricular como ejercicio fundamental en su práctica. En este sentido, se analiza cómo el CTE deja de ser un espacio meramente administrativo para transformarse en una comunidad pedagógica, en donde el colectivo docente reflexione, dialogue y tomen decisiones en conjunto con el directivo que den sentido al currículo en función de las necesidades existentes en la vida cotidiana de los estudiantes. Por ello, es necesario resignificar el sentido de los CTE, en donde el liderazgo directivo juega un papel central, pues su forma de conducir y acompañar estos espacios puede incidir directamente en su potencial transformador, promoviendo la reflexión crítica por y para docentes en beneficio de los estudiantes de una comunidad escolar. Esta mirada invita a comprender los CTE como espacios de transformación educativa desde la participación y la toma de decisiones de un colectivo escolar, relacionados con los principios formativos de la Nueva Escuela Mexicana.

Palabras clave: Consejos Técnicos Escolares, liderazgo, función directiva, docentes, NEM.

¹ A partir del acuerdo de confidencialidad y con base en criterios éticos de investigación, se ha evitado incluir datos que permitan identificar a los participantes y la institución para preservar su identidad.



Justificación

El presente trabajo surge a partir de las observaciones de Consejo Técnico Escolar (CTE) de una escuela primaria del estado de Tlaxcala como parte del proyecto colaborativo entre el Centro de Investigación Educativa (CIE) de la UATx y la Secretaría de Educación Pública del Estado (SEPE) sobre el seguimiento de la implementación del Plan de Estudios 2022, donde a partir de las opiniones emitidas por los docentes en estos espacios de intercambio, surge la valoración del trabajo que realiza el directivo de la escuela, asumiendo que el liderazgo desarrollado no está siendo del todo favorable para los docentes, es ahí donde emerge el interés de conocer y analizar la función del directivo escolar como líder educativo en el acompañamiento y organización de espacios propicios para la reflexión, el diálogo y la toma de decisiones en colegiado. En este sentido, es necesario situar y relacionar el concepto de liderazgo con la función directiva como principal factor que “*interviene de manera positiva o negativa*” (Soto, 2019, p.89), en que permitan beneficiar en primera instancia a los estudiantes.

Esta ponencia propone abrir el diálogo sobre estas tensiones, con el objetivo de construir caminos hacia una dirección más humana, empática y pedagógica, que sea realmente una aliada en el fortalecimiento del trabajo docente, y no un freno que limite su capacidad transformadora.

Por ello, es necesario visibilizar esta problemática y reflexionar desde una mirada crítica y propositiva, reconociendo que no todos los directivos ejercen su rol de la misma manera, pero también cuestionar aquellas prácticas que obstaculizan la función docente y desvirtúan el sentido de los CTE. Estos espacios fueron diseñados para fomentar la reflexión pedagógica colectiva, el trabajo colaborativo y la toma de decisiones compartida, elementos esenciales para fortalecer las prácticas de enseñanza y responder a las necesidades de los alumnos (SEP, 2022). Sin embargo, en la práctica cotidiana, estos propósitos frecuentemente se ven mermados o distorsionados por la forma en que se ejerce la función directiva.

Con lo anterior se pretende conocer si en una escuela ubicada en la localidad de San José Xicoténcatl del municipio de Huamantla, el directivo lejos de propiciar un ambiente favorable para el diálogo, el análisis y la autonomía profesional, adopta, por el contrario, posturas autoritarias, verticales o impositivas que terminan por limitar la participación del colectivo, o en su lugar facilita los procesos de construcción colectiva. Esto derivado de algunos comentarios que docentes han externado sobre la dinámica de trabajo en su escuela, pues investigaciones han evidenciado que algunos directivos restringen la voz del magisterio, controlan las decisiones o centran los CTE en



el cumplimiento de indicadores administrativos, desconectándolos de su verdadera razón pedagógica. Esta situación genera un clima de desmotivación, desconfianza y poca apertura al diálogo, lo cual afecta directamente la calidad del trabajo docente. Se pierde así un espacio valioso que debería servir para la mejora continua, el intercambio de saberes y el fortalecimiento de una cultura profesional basada en el respeto y la corresponsabilidad.

En el contexto de la Nueva Escuela Mexicana (NEM), se impulsa una transformación profunda del sistema educativo mexicano basado en principios como la equidad, la inclusión, el pensamiento crítico y la autonomía profesional docente, entre otros. Sin embargo, siguen prevaleciendo una brecha entre discursos normativos y las prácticas reales al interior de las escuelas, particularmente en espacios propicios como los Consejos Técnicos Escolares, los cuales suelen ser entendidos más como momentos administrativos que como espacios formativos y de construcción pedagógica colectiva. La reflexión en estos espacios es de gran importancia ya que pueden ser lugares estratégicos para adecuaciones curriculares contextualizadas a partir del trabajo conjunto entre docentes y directores, incluso, hasta supervisores o jefes de sector con la intención de beneficiar principalmente a los estudiantes.

La Nueva Escuela Mexicana: transformación del CTE

La propuesta presentada por la Secretaría de Educación Pública (SEP) bajo el nombre de Nueva Escuela Mexicana (NEM) representa una de las apuestas más ambiciosas de la política educativa en las últimas décadas, que busca transformar la concepción misma de la escuela. En este sentido, “se reconoce el papel fundamental de las maestras y los maestros en la construcción de la ciudadanía y su condición de intelectuales que convocan al saber en distintos espacios de formación, dentro y fuera de la escuela” (SEP 2024, p.27), por ende, los docentes no sólo se visualizan como aplicadores de planes y programas, sino como agentes pedagógicos, críticos y reflexivos. Desde esta postura, los Consejos Técnicos Escolares son esencialmente espacios colectivos donde se puede reflexionar, analizar y decidir acciones que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes.

En el Artículo 108 de La Ley General de Educación (LGE) establece los Consejos Técnicos escolares como “órganos colegiados de decisión técnico-pedagógica de cada plantel educativo, los cuales tendrán a su cargo adoptar e implementar las decisiones para contribuir al máximo

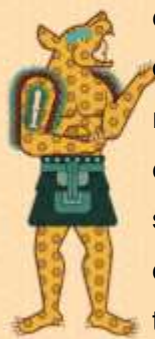


logro de aprendizaje de los educandos, el desarrollo de su pensamiento crítico y el fortalecimiento de los lazos entre escuela y comunidad” (DOF, 2024, p.40). La Secretaría de Educación Pública reconoce desde la NEM “el papel fundamental de los maestros en la construcción de la ciudadanía” (SEP, 2022, p.21). De este modo, se logra interpretar que la política actual busca trasladar el ejercicio de la autoridad pedagógica hacia una lógica más horizontal, colegiada y participativa, en donde las decisiones escolares de cada escuela no sean elegidas por figuras jerárquicas, sino por el colectivo docente organizado a través de los Consejos Técnicos Escolares (CTE), lo cual implica una transformación de un modelo vertical y burocrático hacia uno horizontal, dialógico y reflexivo, acorde a los principios de la Nueva Escuela Mexicana.

Desde esta mirada se espera que el Consejo Técnico Escolar deje de ser un ejercicio de gestión administrativa para convertirse en un momento clave de construcción pedagógica, en donde tanto docentes como directivos dialoguen e intervengan en beneficio de los estudiantes. En este punto, el liderazgo del directivo escolar es un rol que puede potenciar o limitar el sentido formativo de los CTE. Cabe mencionar que el liderazgo del directivo no se ejerce desde la imposición de lineamientos, sino desde la capacidad de escuchar, dialogar orientar y acompañar los proceso reflexivos y colectivos de una escuela. Alonzo et al (2023), conceptualizan el liderazgo directivo como un área que ayuda a mejorar las condiciones y situaciones laborales focalizadas en los procesos de “aprendizaje de los estudiantes y los docentes” (p.7). Esta definición destaca una dimensión precisa de liderazgo como mediador entre condiciones escolares y los fines pedagógicos, es decir, el directivo no sólo tiene la función de gestionar recursos o dar seguimiento a programas institucionales, sino que también debe de propiciar ambientes armónicos en donde tanto docentes como el directivo logren desarrollar su labor con sentido social, priorizando el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes de una comunidad escolar.

El liderazgo directivo

Al hablar de liderazgo normalmente pensamos en las organizaciones administrativas, pero hablar de un liderazgo educativo no sitúa en otro contexto. Pero, ¿nos referimos a estos conceptos como sinónimos? Según Pautt (2011), la dirección se asocia principalmente a la administración de recursos, la planificación, la organización y el control de los procesos escolares. El directivo escolar, en este sentido, asegura que las tareas se realicen conforme a los objetivos institucionales, centrándose en la eficiencia y el cumplimiento de normas y procedimientos. Por



el contrario, el liderazgo implica influir en las personas, motivar, inspirar y guiar a los miembros de la organización hacia metas compartidas. El líder escolar se enfoca en las personas que realizan el trabajo, promoviendo el compromiso, la innovación y el desarrollo profesional del equipo docente. Pautt (2011), destaca que “un gerente asegura que se realice el trabajo y un líder se centra en la gente que hace el trabajo” (p.217). La combinación de ambas dimensiones, dirección y liderazgo, resulta en un directivo más eficaz, capaz de gestionar procesos y, al mismo tiempo, movilizar a su equipo hacia la mejora continua. Como señala Kotter (1999), “el liderazgo complementa la dirección; no la reemplaza” (p.68).

Por otro lado, Anderson (2010) enfatiza que el liderazgo directivo es esencial para el desarrollo de cambios y mejoras educativas. La influencia del director sobre las prácticas docentes y los resultados de los estudiantes es, en gran medida, indirecta, mediada por tres factores: la motivación de los maestros, sus habilidades y capacidades profesionales, y las condiciones de trabajo en las que desempeñan su labor. Un director con buen liderazgo no se limita a dar órdenes, sino que organiza las condiciones de trabajo, motiva y compromete a los docentes en la consecución de metas comunes. Además, sostiene que los líderes escolares efectivos se caracterizan por saber escuchar, delegar responsabilidades y fomentar la colaboración. La coordinación con equipos técnico-pedagógicos y el establecimiento de una estructura organizativa que favorezca el trabajo en equipo son prácticas clave para lograr mejoras sostenidas en la escuela. El liderazgo directivo, por tanto, no depende únicamente de cualidades innatas, sino que puede y debe desarrollarse a través de la formación y el aprendizaje de prácticas efectivas.

De acuerdo con Soto (2023) el liderazgo es enunciado en tres diferentes estilos (ver tabla 1): el primero, el líder autocrático definido por ser una persona impositiva, la cual asume en su totalidad las decisiones y existe una clasificación en este tipo de liderazgo como positivo o negativo. La autora señala que este tipo de liderazgo “*no es una buena opción dentro de una institución, ya que el simple hecho de asumir la responsabilidad, dirigir y controlar a sus compañeros con base en sus propios ideales impide llegar a generar un proceso de toma de decisiones directivas de forma favorable*” (p.94). El segundo, el líder democrático o participativo es aquella persona que consulta con sus aliados las decisiones y acciones a realizar para que, en efecto, puedan opinar al respecto o ser partícipes de la toma de decisiones, promoviendo el trabajo colaborativo. Y, por último, el tercero, el líder de rienda suelta o “*laissez faire*” que suele ser una persona que



difícilmente utiliza el poder de forma dominante, delega a sus aliados sus propias metas y medios para lograr sus aspiraciones, en cuanto a su rol, se define como una persona que brinda información oportuna, sin embargo “el proceso de la toma de decisiones es lento, y en muchas veces existe la tendencia de que el empleado no entienda la tarea” (p.94).



Tabla 1. Estilos de liderazgo

Estilo de liderazgo	Características
El líder autocrático.	“es una persona que ordena y espera cumplimiento, es dogmático e impositivo y así mismo, dirige a través de sus habilidades para restringir u otorgar recompensas y castigos. La persona que asume este tipo de liderazgo se apropia de toda la responsabilidad, toma decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.” (Soto, 2019, p.93)
El líder democrático o participativo.	“consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación. Permite que los seguidores participen en el proceso de toma de decisiones cuando repercuten en el grupo o cuando los seguidores son capaces de hacer una contribución” (Soto, 2019, p.94)
El líder de rienda suelta o “laissez faire”.	“Es aquel que utiliza su poder en muy poca medida, y si es que lo hace, da a sus subordinados una gran cantidad de independencia en sus operaciones”. (Soto, 2019, p.94)

Fuente. Elaboración propia a partir de los liderazgos que propone Soto (2019).

En este sentido, un director con buen liderazgo crea un ambiente de trabajo colaborativo, donde los docentes se sienten valorados y apoyados en su desarrollo profesional. Anderson (2010) afirma que el desempeño docente mejora cuando las condiciones organizacionales son propicias y cuando existe una cultura institucional orientada al aprendizaje y la mejora continua. Además, el liderazgo efectivo implica distribuir responsabilidades y reconocer el aporte de todos los miembros del colectivo docente, lo que fortalece el sentido de pertenencia y la cohesión del equipo.



Por lo que se espera que, en los Consejos Técnicos Escolares desde un margen formativo, se propicie un buen liderazgo educativo, no únicamente asumir una figura con autoridad que da órdenes o se impone ante la diversidad de trabajo. Sino que, de seguimiento a metas o proyectos de la escuela, a partir de la articulación de las experiencias de su colectivo docente con la finalidad de dar propuestas de solución ante las necesidades y demandas escolares, en donde el conocimiento profesional de los docentes se convierte en el eje central de las decisiones colectivas. Por ello, el liderazgo del directivo dentro de este espacio debe ser caracterizado por la incentivación del trabajo colaborativo, abierto a ideas y aportes por parte de los docentes, generando las condiciones necesarias para potenciar el ejercicio pedagógico compartido a beneficio de la comunidad escolar.

Estrategia metodológica

Para el desarrollo de este trabajo se optó por un diseño cualitativo-interpretativo con enfoque descriptivo el cual resulta pertinente ya que el propósito de la ponencia es analizar si el directivo de una escuela del Estado de Tlaxcala coadyuva u obstaculiza el trabajo docente a través del estilo de liderazgo que ejerce. Barraza (2023), menciona que “un acto interpretativo donde se trasciende el carácter empírico de la información recolectada y se interpreta a partir de la visión de los propios involucrados” (p.63). Esta afirmación refleja el fundamento central del enfoque interpretativo: no se busca solo recopilar datos, sino comprender en profundidad las percepciones, sentidos y significados construidos por los participantes. Dicho enfoque se justifica además por el interés en explorar procesos subjetivos y relaciones de poder que inciden en la construcción de ambientes colaborativos o autoritarios dentro de los CTE. Esta investigación permitirá examinar cómo se ejerce el liderazgo del directivo dentro del CTE, qué estilo se manifiesta y cómo impacta en la participación del colectivo docente.

Participantes: Seis docentes y el directivo que conforman el CTE de la escuela seleccionada por conveniencia por la facilidad de acceso al aplicar el estudio. Sus opiniones serán fundamentales para comprender el funcionamiento de las sesiones y los principios de la Nueva Escuela Mexicana, así como las tensiones o posibilidades que surgen en torno al liderazgo y la toma de decisiones en colectivo.

Instrumentos: Para la recolección de información se empleó una entrevista semiestructurada al director para explorar su autopercepción sobre el estilo de liderazgo que ejerce y prácticas



directivas. Un cuestionario estructurado para docentes basado en los estilos de liderazgo que propone Soto (2023) que permita clasificar el estilo predominante.

Tabla 2. Categorías de análisis

Dimensión	Categoría	Indicador
Estilos de liderazgo	Autocrático	Toma de decisiones unilateral, control estricto, ordena, espera cumplimiento.
	Democrático/Participativo	Consulta al colectivo, fomento de colaboración.
	Laissez-faire (Rienda suelta)	Delegación de autonomía, mínima supervisión.
Los Consejos Técnicos Escolares en el marco de la NEM	Espacios de toma de decisiones pedagógicas	Construcción de autonomía curricular, comunidad pedagógica.
	Organización del CTE	Organización horizontal, reflexión pedagógica colectiva, trabajo colaborativo.
	Participación del colectivo docente	Reflexión, diálogo, toma de decisiones en conjunto.
	Relación directivo-docente	Conducir, acompañar, fortalecer el trabajo docente.

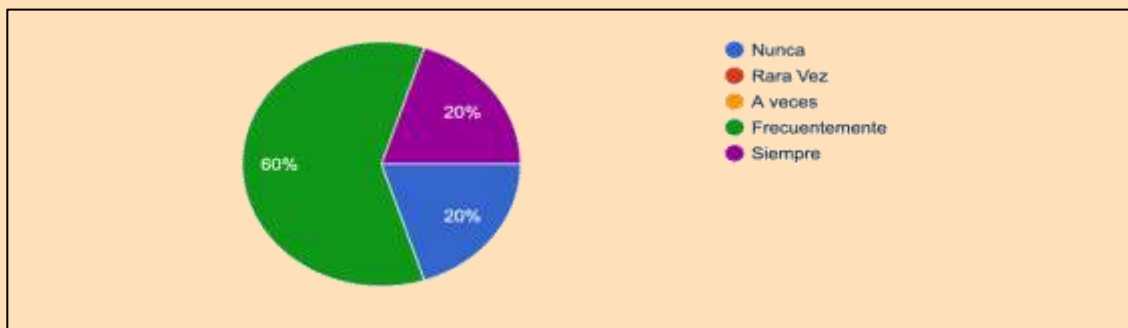
Fuente. Elaboración propia.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis los cuestionarios aplicados al colectivo docente y la entrevista realizada al directivo. La información fue organizada en función de las categorías previamente definidas, lo cual permitió identificar el estilo predominante de liderazgo, así como la influencia del papel que el directivo desempeña dentro de los CTE. En primera instancia, se presentan las percepciones de los docentes, con el propósito de mostrar cómo vivencian y valorar el liderazgo, posteriormente se incorpora la visión del directivo, abordada desde la misma categoría, con el fin de contrastar ambas visiones y enriquecer el análisis sobre la figura directiva como agente que coadyuva u obstaculiza el trabajo docente.



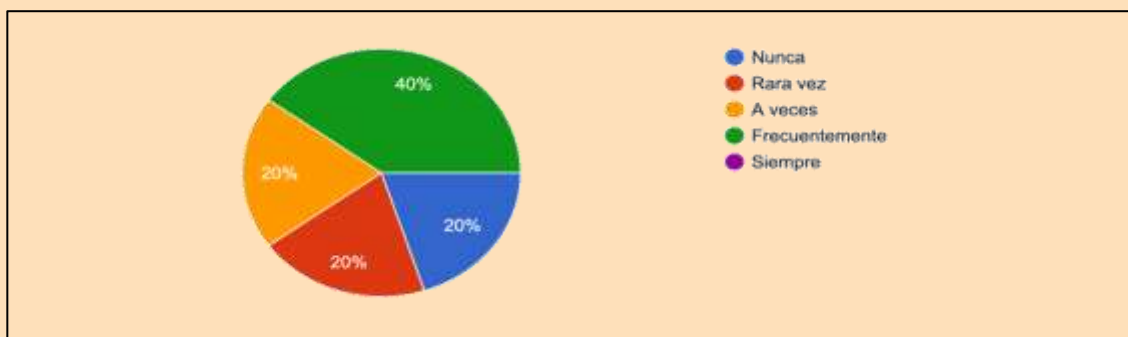
Gráfica 1 Toma de decisiones



Fuente. Elaboración propia.

Respecto a la toma de decisiones que ejerce el directivo en los CTE, la gráfica anterior muestra que la mayoría de los docentes asumen que con frecuencia el directivo toma decisiones sin consultarles, lo que ocasiona una mínima participación por parte de ellos en la toma de decisiones. Es evidente la necesidad de fomentar un liderazgo participativo en donde los docentes desde su propia experiencia puedan emitir una argumentación y sugerir acciones pertinentes a la participación colaborativa. En este sentido al preguntar al directivo, en una conversación personal, (mayo, 2025) si toma en cuenta las opiniones del colectivo al tomar decisiones en el CTE, comentó que no se realiza de manera sistemática, y con frecuencia se ve limitado por la carga administrativa, expresó: “caemos en el liderazgo vertical que no debiera de ser... pero la normatividad y los lineamientos a veces nos orillan”.

Gráfica 2 Participación de los docentes en CTE



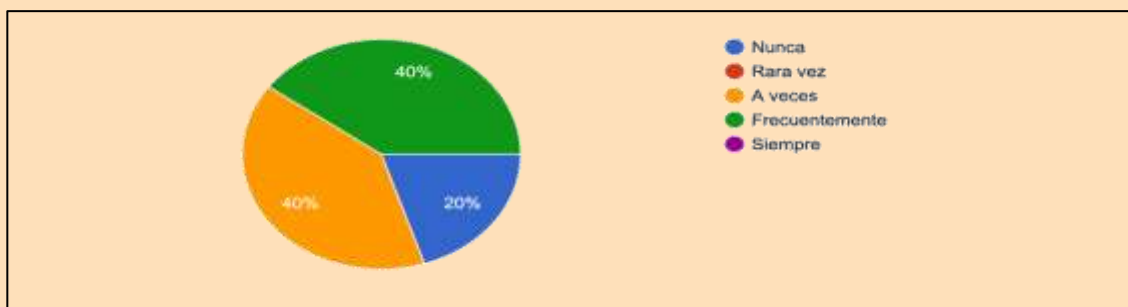
Fuente. Elaboración propia.

En cuanto a la participación del colectivo docente en los CTE, la gráfica expresa claramente el sentir generalizado de los docentes respecto a su intervención en estos espacios, percibiéndola como limitada a partir de la toma de decisiones asumidas casi en su totalidad por parte del



directivo, sin una consulta efectiva o sin promover el diálogo abierto entre docentes. Esta situación demuestra que las aportaciones del colectivo docente no son suficientemente valoradas ni tomadas en cuenta para la toma de decisiones. Cuando se le preguntó al directivo, en una conversación personal, (mayo, 2025) si promueve la participación del colectivo para establecer acuerdos para beneficio de los estudiantes, mencionó que en muchas ocasiones es ella quien orienta o propone los acuerdos, justificando esta práctica en la necesidad de mantener el control y asegurar que la sesión no pierda su rumbo: "generalmente el directivo es el que propone... si no se lleva una guía de lo que se quiere acordar, se sale de control y no se llegan a esos acuerdos". Esta declaración revela una tensión entre la intención de construir acuerdos colectivos y la implementación de mecanismos que refuerzan un liderazgo autocrático.

Gráfica 3. Organización del CTE



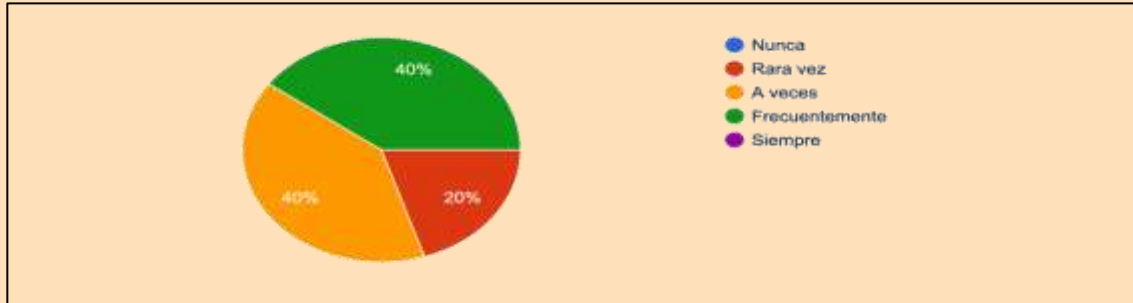
Fuente. Elaboración propia.

Sobre la Organización de los CTE y de acuerdo a lo que establece la Nueva Escuela Mexicana (NEM) se espera que sea el colectivo junto con el directivo quienes determinen los temas a abordar en este espacio, sin embargo, la gráfica revela que la práctica de liderazgo distribuido no se implementa de manera plena. Aunque los propósitos de los CTE sea fomentar la corresponsabilidad y fortalecer el liderazgo pedagógico entre los docentes, los datos muestran que en muchos casos el director no promueve la participación de los docentes, reduciendo las oportunidades de colaboración entre docentes y directivo. En cuanto a la organización del CTE se le preguntó al directivo, sobre cómo se determinan los temas y las formas de trabajo dentro de estas sesiones, la directora explicó que, si bien en el ciclo escolar actual se designaron cuatro sesiones en las que el colectivo docente tuvo la posibilidad de elegir los temas, el resto estuvo determinado por orientaciones externas. Reconoció que, dentro de su rol como directiva, tiene la responsabilidad de proponer dinámicas que "favorezcan las características del personal", lo cual, desde su perspectiva, implica dirigir el rumbo de la sesión, moderar las intervenciones y evitar



que el espacio se convierta en “un confesionario”, sin rumbo pedagógico según su postura. (mayo, 2025).

Gráfica 4 Relación directivo-docente

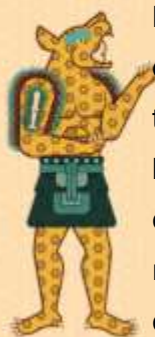


Fuente. Elaboración propia.

El diálogo abierto y el intercambio de ideas entre directivo y docente son elementos fundamentales para activar la participación y el trabajo colaborativo, sin embargo, los resultados obtenidos en la gráfica anterior demuestran que esta práctica no siempre se consolida de manera constante ni efectiva. Esto indica la necesidad de replantear estrategias de gestión que prioricen la escucha activa, el reconocimiento del otro y la creación de espacios permanentes de participación entre docentes y directivo. Al preguntar al directivo, sobre cómo se manejan las diferencias de opinión con el colectivo docente, reconoció que es un aspecto complejo y que, ante situaciones de tensión, suele optar por evitar el conflicto: “cuando se tensa el diálogo, lo mejor es evadir, darle vuelta a la página, porque si no se enfrasca el consejo y no se avanza” (conversación personal, mayo, 2025). Esta postura revela una dificultad para sostener procesos de diálogo profundo cuando existen posturas divergentes, lo cual puede obstaculizar el fortalecimiento de relaciones horizontales y de confianza entre los miembros del colectivo.

Conclusiones

En un momento en que las escuelas enfrentan una transformación correspondiente a las demandas de una sociedad cambiante, el papel del liderazgo escolar adquiere importancia, ya que no solo se trata de dirigir, sino de contribuir, de dejar atrás esquemas autoritarios que frenan la creatividad y el compromiso docente para dar paso a un liderazgo humano, colaborativo y consiente de su influencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje.



Los datos obtenidos permiten concluir que el liderazgo que prevalece en la escuela seleccionada es de corte autocrático, lo cual plantea desafíos importantes en el contexto actual de transformación educativa. Un liderazgo centrado en el control y la imposición puede obstaculizar los procesos de autonomía docente y la generación de ambientes escolares propicios para la construcción de una comunidad de aprendizaje. En este sentido, resulta necesario repensar el rol del directivo como un agente de cambio que no solo coordina, sino que acompaña, escucha y construye con su colectivo docente. Por lo que Soto (2019) señala que el liderazgo autocrático se caracteriza por una estructura jerárquica rígida, en la que las decisiones se concentran en la figura del directivo, sin tener en cuenta la participación, la voz y la experiencia de los docentes que se encuentran frente a grupo. De igual forma, argumenta que un “líder que establece metas y objetivos con la intención de convertir en líderes a sus colaboradores” (Soto, 2019, p.97) porque les resulta satisfactorio y vocacional ejercer la toma de decisiones en comunidad a partir de las experiencias y saberes de los docentes y directivo de una escuela.

Espacios como los CTE no deben verse como agendas estructuradas obligatorias para llevarse a cabo al pie de la letra, sino como oportunidades reales que fortalecen y coadyuvan las prácticas educativas, logrando formar comunidades de aprendizaje más humanistas que prioricen en su totalidad el bienestar de la niñez. En este sentido, es importante tomar conciencia del impacto que tiene el liderazgo ejercido por parte del directivo de la escuela, especialmente en los Consejos Técnicos Escolares, espacios propicios donde la toma de decisiones y la reflexión colectiva deben mantenerse como ejes centrales para la mejora y priorización de los aprendizajes de los estudiantes. El CTE representa en la NEM un momento clave que permite analizar los avances, identificar áreas de oportunidad y definir estrategias pedagógicas de forma colaborativa.

Este estudio permite ampliar la línea de investigación al explorar si el liderazgo de los directivos se aplica de manera similar en otras escuelas dentro de la misma zona escolar. Al conocer las prácticas y estilos de liderazgo en diferentes instituciones, se podrán identificar patrones comunes, así como particularidades que contribuyan a mejorar la gestión escolar y el desempeño académico. De esta manera, los resultados podrán servir como base para futuras investigaciones y propuestas orientadas a fortalecer el liderazgo educativo en la región.



Referencias

- Alonzo Yaranga, L., León Quispe, K., & Avendaño Cruz, C. E. (2023). El liderazgo directivo en el proceso educativo. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 7(28), 698–711. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i28.548>
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 34-52. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>
- Barraza, M. A. (2023). Metodología de la investigación cualitativa. Una perspectiva interpretativa. Ed.Benessere. Centro de Intervención para el Bienestar Físico y Mental A.C. <http://www.upd.edu.mx/PDF/Libros/MetodologiaInvestigacion.pdf>
- DOF. (2024, 8 de abril) “ACUERDO número 05/04/24 por el que se emiten los Lineamientos para la integración, operación y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica”. Disponible en: <https://educacionbasica.sep.gob.mx/wp-content/uploads/2024/04/DOF-Diario-Oficial-de-la-Federacion.pdf> (Consulta: 11 de mayo de 2025)
- González, R. M., De la Garza, C. H. y De León, M. E. (2017). Consejos Técnicos Escolares, un espacio de colaboración para evaluar el ejercicio docente en Educación Básica. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 19(3), 24-32. <https://doi.org/10.24320/redie.2017.19.3.1272>.
- Pautt, G., (2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIX(1), 213-228. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90922732013.pdf>
- Priego Morales, R. A. (2024). El liderazgo directivo en la Nueva Escuela Mexicana y la revalorización docente desde el reconocimiento del talento humano: a scoping review. *Región Científica*, 3(1), 2024197. <https://doi.org/10.58763/rc2024197>
- Soto, R.Y. (2019). *El liderazgo directivo en el ámbito de la gestión escolar* (S. de Educación, Ed.). AGLI Editorial.
- SEP (2022). *Plan de Estudio para la Educación Preescolar, Primaria y Secundaria*. Secretaría de Educación Pública. <https://educacionbasica.sep.gob.mx/wp-content/uploads/2024/06/Plan-de-Estudio-ISBN-ELECTRONICO.pdf>