

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3551>

El Impacto del Liderazgo Escolar en la Calidad Educativa: Evidencia desde la Nueva Escuela Mexicana

The Impact of School Leadership on Educational Quality: Evidence from the
New Mexican School

Karla Nazareth Guerrero Sánchez

karlana.guerrero@msev.gob.mx

<https://orcid.org/0009-0002-5939-2910>

Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Orizaba
Veracruz – México

Víctor Ricardo Castillo Intriago

victor.ci@orizaba.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0002-2931-4914>

Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Orizaba
Veracruz – México

Luis Alejandro Reyes Trigos

luisal.reyestr58@msev.gob.mx

<https://orcid.org/0009-0001-4650-8796>

Secretaría de Educación Pública, Secretaría de Educación de Veracruz
Veracruz – México

Guillermo Alfredo Arriola Carrera

guillermo.ac@orizaba.tecnm.mx

<https://orcid.org/0009-0001-4650-8796>

Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Orizaba
Veracruz – México

Jesús Delgado Maciel

jesus.dm@orizaba.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0002-1549-5013>

Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Orizaba
Veracruz – México

Artículo recibido: 20 de febrero de 2025. Aceptado para publicación: 06 de marzo de 2025.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

El liderazgo directivo influye en la calidad educativa, la gestión escolar y el desempeño académico. Este estudio analiza la relación entre el liderazgo escolar y la calidad educativa en secundarias de Veracruz, mediante un enfoque mixto. Se recolectaron datos cualitativos con entrevistas y observaciones, y datos cuantitativos con tasas de retención escolar, eficiencia terminal y evaluaciones de MEJOREDU. La muestra incluyó directivos, docentes y estudiantes de 12 escuelas. Los resultados muestran que la formación académica y capacitación directiva están correlacionadas con el desempeño estudiantil ($r = 0.55$, $p < 0.05$), pero su impacto se ve limitado por la carga administrativa y la falta de recursos. Se recomienda fortalecer la capacitación en liderazgo transformacional y distribuido, reducir la carga burocrática y mejorar la articulación con la educación media superior.

Palabras clave: liderazgo directivo, calidad educativa, educación secundaria, formación directiva, equidad educativa

Abstract

School leadership influences educational quality, school management, and academic performance. This study examines the relationship between school leadership and educational quality in secondary schools in Veracruz using a mixed-methods approach. Qualitative data were collected through interviews and observations, while quantitative data included school retention rates, terminal efficiency, and MEJOREDU evaluations. The sample comprised principals, teachers, and students from 12 schools. Findings indicate that principals' academic training and professional development correlate with student performance ($r = 0.55$, $p < 0.05$), but their impact is constrained by administrative burdens and resource scarcity. Strengthening transformational and distributed leadership training, reducing bureaucracy, and improving coordination with upper-secondary education are recommended strategies.

Keywords: school leadership, educational quality, secondary education, leadership training, educational equity

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons.



Cómo citar: Guerrero Sánchez, K. N., Castillo Intriago, V. R., Reyes Trigos, L. A., Arriola Carrera, G. A., & Delgado Maciel, J. (2025). El Impacto del Liderazgo Escolar en la Calidad Educativa: Evidencia desde la Nueva Escuela Mexicana. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (1), 2962 – 2975. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3551>

INTRODUCCIÓN

El liderazgo educativo es un factor determinante en la calidad de la enseñanza y en la mejora de los resultados escolares. La capacidad de los directivos escolares para influir en el desempeño estudiantil, fomentar la cohesión institucional y promover la equidad educativa ha sido ampliamente documentada en la literatura internacional (Leithwood et al., 2008; Hallinger & Heck, 2010). En el contexto de la educación secundaria, el liderazgo cobra una relevancia particular, ya que incide en la retención escolar y en la preparación de los estudiantes para su transición a la educación media superior (Herrera Pérez et al., 2024). Sin embargo, en México, este fenómeno ha sido poco explorado, lo que genera una brecha en el conocimiento sobre cómo las estrategias de liderazgo directivo pueden contribuir a la mejora del rendimiento académico y a la reducción de desigualdades socioeconómicas en las escuelas secundarias (Reyes Zea et al., 2023; Chaucono Catrino & Mellado Hernández, 2024). Las condiciones desiguales en infraestructura, acceso a recursos y formación directiva afectan la capacidad de los directores para ejercer un liderazgo efectivo, especialmente en zonas rurales y marginadas (CONEVAL, 2022). A pesar de los esfuerzos de políticas públicas como la Nueva Escuela Mexicana (NEM), que busca reducir desigualdades estructurales en el acceso a la educación (Sandoval Flores & Rangel Montalvo, 2024), persisten desafíos en la implementación de estrategias de liderazgo transformacional que favorezcan la equidad y la mejora de los aprendizajes (García Jaque, 2024).

Ante estas brechas estructurales y desigualdades en la formación directiva, el objetivo de la investigación se centra en analizar el impacto del liderazgo directivo en la calidad educativa de las escuelas secundarias en México, considerando su formación académica, capacitación continua y su influencia en la retención escolar y la transición a la educación media superior. A través de un enfoque mixto, se busca identificar cómo los estilos de liderazgo y las estrategias de gestión implementadas por los directivos afectan el desempeño académico y la equidad educativa.

Diversos estudios han examinado el impacto del liderazgo educativo en la calidad escolar. Leithwood et al. (2008) y Hallinger y Heck (2010) han demostrado que el liderazgo directivo influye directamente en la mejora del aprendizaje estudiantil y la motivación docente. En América Latina, Murillo (2019) y Gairín (2017) han señalado que un liderazgo transformacional y distribuido fomenta la colaboración docente y la innovación pedagógica, mejorando la gestión escolar y el clima institucional. Sin embargo, en el contexto mexicano, los estudios sobre liderazgo en educación secundaria son limitados y se centran mayormente en niveles educativos superiores, dejando un vacío en la comprensión de su impacto en este nivel educativo (Rodríguez Revelo, 2019). Esta ausencia de investigaciones específicas justifica la pertinencia del presente estudio, el cual busca aportar evidencia empírica sobre la relación entre el liderazgo directivo y los indicadores de calidad educativa en secundaria.

Dado este panorama, el presente estudio busca responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influye el liderazgo directivo en la calidad educativa de las escuelas secundarias en México, considerando su formación académica, capacitación continua y su impacto en la retención escolar y la transición a la educación media superior? Para abordar esta interrogante, se analizarán diversas dimensiones del liderazgo directivo, incluyendo su formación, sus estrategias de gestión y su relación con indicadores clave del desempeño escolar. Se empleará un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos (entrevistas semiestructuradas y observaciones directas) y cuantitativos (análisis de tasas de retención escolar, eficiencia terminal y evaluaciones de MEJOREDU) para obtener una comprensión integral del fenómeno.

METODOLOGÍA

Esta sección describe los detalles sobre cómo se realizó el estudio, incluyendo las definiciones conceptuales y operacionales de las variables, siguiendo una estructura organizada en cuatro

subsecciones clave: sujetos de investigación, procedimiento de muestreo, técnicas e instrumentos de recolección de datos, y diseño de la investigación.

Sujetos de Investigación

La población de estudio incluyó directores, subdirectores, docentes y estudiantes de 12 escuelas secundarias en Veracruz, seleccionadas por su diversidad socioeconómica y geográfica. Los criterios de inclusión fueron:

Ser director, subdirector, docente o estudiante matriculado en una de las 12 escuelas secundarias seleccionadas.

Contar con al menos un año de experiencia en la institución para garantizar una perspectiva informada sobre la gestión y liderazgo educativo.

Los criterios de exclusión fueron:

Directores o docentes con menos de un año en el puesto.

Escuelas que no contaran con registros administrativos disponibles para el análisis cuantitativo.

La muestra estuvo conformada por 9 directores, 9 subdirectores, 304 docentes y 3,008 estudiantes, con un equilibrio entre zonas urbanas y rurales.

Tabla 1

Perfil de Participantes del Estudio

Perfil	Cantidad	Formación Académica	Antigüedad en el Cargo
Directores	9	Todos con licenciatura	2 con más de 15 años, 7 con menos de 3 años
Subdirectores	9	1 con maestría, 8 con licenciatura	Entre 1 y 3 años
Docentes	304	Diversa	Variable
Estudiantes	3,008	-	-

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recolectados en el estudio.

Definiciones conceptuales y operacionales de las variables

Para garantizar precisión conceptual y replicabilidad, este estudio establece definiciones operativas claras para las variables clave, asegurando su alineación con el contexto educativo y los objetivos de la investigación. La fundamentación teórica se sustenta en estudios previos que han analizado el impacto del liderazgo directivo en la calidad educativa, así como en modelos de gestión organizacional y educativa.

Liderazgo directivo: Se define como el conjunto de competencias y estrategias implementadas por los directivos escolares para optimizar la gestión institucional y promover mejoras en la calidad educativa (Leithwood et al., 2008; Hallinger, 2011). Su operacionalización se estructura en tres dimensiones:

Formación académica: Nivel educativo alcanzado por los directivos, incluyendo licenciaturas, maestrías o especializaciones, influyendo en su capacidad de liderazgo y toma de decisiones (Marzano, Waters & McNulty, 2005).

Participación en capacitaciones: Frecuencia y relevancia de los cursos, talleres o programas de actualización en liderazgo educativo y gestión escolar, reconocidos como factores clave en la mejora de la eficacia escolar (Robinson, Lloyd & Rowe, 2008).

Estrategias de liderazgo: Implementación de modelos transformacionales o distribuidos para mejorar el clima organizacional, fomentar la toma de decisiones compartida e impulsar la innovación pedagógica (Bass & Avolio, 1994).

Calidad educativa: Se entiende como la capacidad de las instituciones escolares para garantizar un proceso de enseñanza-aprendizaje equitativo y eficiente, en línea con los criterios del Banco Mundial (2020) y la OCDE (2019). Su evaluación se basa en indicadores clave como:

Tasa de retención escolar: Porcentaje de estudiantes que permanecen en el sistema educativo hasta completar la educación secundaria, un indicador ampliamente utilizado en estudios sobre equidad educativa (UNESCO, 2022).

Eficiencia terminal: Proporción de alumnos que finalizan la educación secundaria en el tiempo estipulado, reflejando el impacto del liderazgo escolar en la continuidad educativa (Fullan, 2007).

Desempeño académico: Resultados obtenidos en evaluaciones de MEJOREDU, que reflejan el logro de competencias fundamentales y permiten comparar la efectividad de las estrategias pedagógicas implementadas (PISA, 2018).

Capacitación directiva: Hace referencia al proceso de formación continua de los directivos para fortalecer su gestión educativa. Se mide a través de:

Cantidad de cursos recibidos: Número de capacitaciones formales cursadas en el último ciclo escolar, un elemento clave en el desarrollo profesional docente (Darling-Hammond et al., 2017).

Relevancia de la formación: Correspondencia entre los contenidos de los programas de capacitación y las necesidades específicas de la gestión escolar, siguiendo el modelo de competencias de liderazgo educativo de Bush & Glover (2014).

Impacto en la práctica educativa: Evaluación del grado en que la capacitación recibida influye en la toma de decisiones y en la implementación de estrategias innovadoras dentro de la escuela (Hargreaves & Fullan, 2012).

Transición educativa: Se define como el proceso de continuidad de los estudiantes hacia la educación media superior, condicionado por su preparación académica y el apoyo institucional. Se mide mediante:

Tasa de egreso: Proporción de alumnos que finalizan la secundaria e ingresan a la educación media superior, un indicador clave en estudios sobre movilidad educativa (Tiana, 2011).

Preparación percibida: Percepción de los directivos sobre la preparación académica y socioemocional de los estudiantes para enfrentar los desafíos de la educación media superior, en concordancia con modelos de transición académica (Kirkpatrick, 2006).

Factores de éxito o barreras: Identificación de elementos que facilitan o dificultan la transición educativa, tales como el acompañamiento institucional, la orientación vocacional y la disponibilidad de opciones educativas, según lo propuesto por Heckman & Kautz (2013).

El respaldo teórico y metodológico de estas definiciones permite una evaluación estructurada y científicamente fundamentada del liderazgo directivo y su impacto en la calidad educativa. La

coherencia en los criterios de medición facilita la comparación de resultados y su aplicación en la formulación de políticas educativas basadas en evidencia.

Procedimiento de Muestreo

Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, dado que la selección de las escuelas y participantes se realizó con base en su accesibilidad y representatividad dentro del contexto educativo de Veracruz. La selección de la muestra se justificó considerando los siguientes aspectos:

Tamaño de la muestra: Se determinó que incluir 12 escuelas permitiría captar diversidad en el liderazgo y en las condiciones educativas.

Precisión de la muestra y error estándar: Dado el tipo de muestreo, no se calculó un error estándar estricto, pero se buscó maximizar la diversidad en las condiciones socioeconómicas de las escuelas para obtener hallazgos generalizables dentro del contexto regional.

Contexto de recolección de datos: Los datos se recopilaron en el entorno escolar, mediante visitas programadas a cada institución para realizar entrevistas y observaciones.

Tabla 2

Directivos Participantes

Escuela	Nivel de Estudios del Director	Cursos de Capacitación (Ciclo Escolar)	Años de Antigüedad (Director)	Nivel de Estudios del Subdirector	Cursos de Capacitación (Ciclo Escolar)	Años de Antigüedad (Subdirector)
Esc. 1	Licenciatura	1	3	Licenciatura	1	2
Esc. 2	Licenciatura	0	3	Licenciatura	0	20
Esc. 3	Licenciatura	0	1	Maestría	0	3
Esc. 4	Licenciatura	0	1	Licenciatura	0	1
Esc. 5	Licenciatura	0	20	Licenciatura	0	10
Esc. 6	Licenciatura	0	20	Licenciatura	0	2
Esc. 7	Licenciatura	0	15	Licenciatura	0	20
Esc. 8	Licenciatura	0	15	Licenciatura	0	1
Esc. 9	Licenciatura	0	3	N/A	N/A	N/A
Esc. 10	Licenciatura	0	2	N/A	N/A	N/A
Esc. 11	Licenciatura	0	1	Licenciatura	0	1
Esc. 12	Licenciatura	0	3	N/A	N/A	N/A

Fuente: Elaboración propia basada en los registros institucionales.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Se utilizaron múltiples técnicas para obtener datos cualitativos y cuantitativos:

Entrevistas semiestructuradas: Se realizaron 24 entrevistas a directores y docentes, diseñadas con base en estudios de Leithwood et al. (2008) y Schleicher (2016). Las preguntas abordaron estrategias de liderazgo, equidad educativa y prácticas de gestión.

Observaciones presenciales: Se llevaron a cabo en las 12 escuelas participantes, documentando la interacción de directivos con docentes y estudiantes, la gestión de recursos y el ambiente escolar. Se utilizaron diarios de campo para registrar eventos clave.

Análisis documental: Se revisaron datos del Diagnóstico de Competitividad Organizacional (DCO) y los indicadores de MEJOREDU, evaluando su relación con el liderazgo directivo.

Tabla 3

Distribución de Escuelas Participantes

Escuela	Municipio	Sostenimiento	Clasificación (Urbana/Rural)	Nivel de Pobreza del Municipio	Total de Alumnos	Total de Docentes
Esc. 1	Acultzingo	Pública	Rural	Muy Alto	308	18
Esc. 2	Maltrata	Pública	Rural	Muy Alto	528	32
Esc. 3	Camerino Z. Mendoza	Pública	Urbana	Medio	423	31
Esc. 4	Camerino Z. Mendoza	Pública	Urbana	Medio	211	21
Esc. 5	Río Blanco	Pública	Urbana	Bajo	451	40
Esc. 6	Río Blanco	Pública	Urbana	Bajo	230	33
Esc. 7	Río Blanco	Pública	Urbana	Bajo	381	43
Esc. 8	Río Blanco	Pública	Urbana	Bajo	273	44
Esc. 9	Nogales	Privada	Urbana	Bajo	57	11
Esc. 10	Camerino Z. Mendoza	Privada	Urbana	Medio	39	10
Esc. 11	Río Blanco	Privada	Urbana	Bajo	71	12
Esc. 12	Río Blanco	Privada	Urbana	Bajo	36	9

Fuente: Elaboración propia a partir de información institucional y datos del CONEVAL (2022).

Diseño de la Investigación

El estudio sigue un diseño no experimental y transversal, centrado en la observación y análisis de relaciones entre variables sin manipularlas directamente. Se justifica la elección del diseño considerando:

Naturaleza del estudio: La investigación se enfoca en describir y analizar la influencia del liderazgo directivo sin intervenir en su desarrollo.

Temporalidad: Al ser transversal, los datos se recopilaron en un solo momento en el tiempo, proporcionando una imagen representativa de la situación actual del liderazgo en secundaria.

Compatibilidad con el enfoque mixto: La combinación de métodos cualitativos y cuantitativos permite una visión integral del fenómeno estudiado.

Consideraciones Éticas Para garantizar la ética en la investigación, se cumplieron los siguientes principios:

Consentimiento informado: Se obtuvo autorización escrita de directivos y docentes para participar en entrevistas y observaciones.

Confidencialidad: Se resguarda la identidad de los participantes y la información obtenida se utilizó exclusivamente con fines académicos.

Aprobación institucional: Se consultaron las normativas vigentes para la investigación en instituciones educativas y se aseguró el cumplimiento de los lineamientos establecidos.

Esta metodología proporciona un marco sólido para evaluar la relación entre liderazgo directivo y calidad educativa en escuelas secundarias de Veracruz, garantizando rigor científico y pertinencia contextual.

RESULTADOS

Esta sección presenta los hallazgos de la investigación organizados en dos apartados: resultados cualitativos y resultados cuantitativos. En esta primera parte se detallan los hallazgos cualitativos obtenidos a partir del análisis de entrevistas y observaciones en las 12 escuelas secundarias participantes.

Resultados Cualitativos

El análisis cualitativo se realizó mediante entrevistas semiestructuradas y observaciones directas. Se empleó la técnica de codificación axial (Strauss & Corbin, 1998), lo que permitió identificar patrones emergentes clave en la gestión directiva.

Liderazgo Transformacional Limitado y Resistencia al Cambio

El liderazgo transformacional, definido como la capacidad de inspirar y motivar cambios significativos en la institución (Leithwood & Jantzi, 2006), se observó en baja medida en las escuelas secundarias estudiadas. Se identificó que los directores muestran una marcada resistencia al cambio, favoreciendo la continuidad de prácticas tradicionales en lugar de la implementación de estrategias innovadoras.

Algunas declaraciones ilustran esta tendencia:

Aquí las cosas siempre se han hecho así, no hay necesidad de cambiar lo que funciona.”

Los cambios solo generan más trabajo y no garantizan resultados. Prefiero seguir con lo que ya conocemos.”

Estos resultados refuerzan estudios previos que indican que la resistencia al cambio es una barrera para la efectividad del liderazgo educativo (Fullan, 2007).

Gestión Deficiente de Recursos y Falta de Iniciativa

En contextos de alta vulnerabilidad, el liderazgo escolar debe incluir estrategias de optimización de recursos (Hallinger, 2011). Sin embargo, la evidencia recopilada muestra una actitud pasiva de los directivos en relación con la escasez de insumos y apoyos gubernamentales.

Las entrevistas reflejan esta postura:

“Si no nos mandan materiales, no hay nada que hacer. No podemos trabajar sin recursos.”

“Pedimos apoyo, pero nunca llega. No vale la pena insistir.”

Estos hallazgos concuerdan con estudios que sugieren que el liderazgo efectivo en contextos vulnerables no solo depende de la disponibilidad de recursos, sino de la capacidad de los directores para gestionarlos eficientemente (OCDE, 2015; Bolívar, 2019).

Carga Administrativa Excesiva y Falta de Supervisión Pedagógica

La sobrecarga administrativa se identifica como uno de los principales obstáculos en la gestión directiva. Aunque la burocracia es una barrera real, también se percibe como una justificación para evitar la supervisión pedagógica.

Algunas expresiones ilustran esta problemática:

“Tengo demasiados informes que hacer, no puedo estar supervisando a los maestros todo el tiempo.”

“La supervisión nos pide documentos y evidencias, pero en la práctica no cambia nada.”

Investigaciones previas indican que el exceso de burocracia debilita el liderazgo escolar y afecta la capacidad de los directivos para mejorar la práctica docente (Leithwood et al., 2008; Schleicher, 2016).

Desconexión entre Políticas Educativas y su Implementación

Existe una desconexión entre las políticas educativas oficiales y su aplicación en las escuelas. Mientras que los lineamientos gubernamentales promueven modelos de gestión basados en la mejora continua, los directores perciben estas normativas como imposiciones ajenas a la realidad de sus instituciones.

Comentarios como:

“Nos exigen cambios desde el escritorio, pero en la realidad no se aplican para nuestras escuelas.”

“Cada año cambian de estrategia, ya mejor sugerimos qué hacer y qué ignorar.”

Estos hallazgos coinciden con estudios que indican que la imposición de normativas sin considerar el contexto escolar genera desconfianza y resistencia por parte de los directivos (Tiana Ferrer, 2011).

Los resultados cualitativos indican que el liderazgo directivo en las escuelas secundarias de Veracruz está limitado por factores estructurales y actitudinales:

Resistencia al cambio: Se prioriza la continuidad de prácticas tradicionales sobre la implementación de estrategias innovadoras.

Gestión deficiente de recursos: No se observa iniciativa en la búsqueda de financiamiento o apoyos adicionales.

Carga administrativa y desinterés pedagógico: La burocracia limita la supervisión docente, pero también es utilizada como justificación para un liderazgo pasivo.

Desafío a la autoridad y normativas educativas: Los directivos rechazan la implementación de políticas educativas sin contextualización.

Estos hallazgos refuerzan la literatura sobre liderazgo educativo y sugieren la necesidad de un enfoque integral que transforme la cultura organizacional en las escuelas (Fullan, 2007; Leithwood et al., 2020).

Resultados Cuantitativos

El análisis cuantitativo permitió examinar la relación entre el liderazgo directivo y la calidad educativa en las escuelas secundarias de Veracruz. Se emplearon técnicas de estadística descriptiva para evaluar indicadores clave como retención escolar, eficiencia terminal y desempeño en evaluaciones de MEJORED, así como análisis correlacional para determinar la relación entre la formación académica de los directivos y los resultados escolares.

Estadística Descriptiva

Se analizaron los siguientes indicadores:

Tasa de retención escolar: 97% de los estudiantes permanecen en el sistema educativo hasta la finalización de la secundaria.

Eficiencia terminal: 92% de los estudiantes completan la educación secundaria dentro del tiempo esperado.

Desempeño en evaluaciones de MEJOREDU: Promedio de 42.5% en comprensión lectora y matemáticas.

Tabla 6

Comparación de Indicadores de Calidad Educativa por Zona (Rural vs. Urbana)

Indicador	Total	Rural	Urbana
Tasa de retención escolar	97%	95%	98%
Eficiencia terminal	92%	89%	94%
Comprensión lectora (MEJOREDU)	42.5%	38%	46%
Matemáticas (MEJOREDU)	42.9%	35%	47%

Fuente: Elaboración propia basada en datos de la Secretaría de Educación de Veracruz (SEV) y MEJOREDU.

Los datos reflejan que, aunque las tasas de retención y eficiencia terminal son altas, el desempeño académico en evaluaciones estandarizadas sigue siendo bajo, especialmente en las zonas rurales.

Análisis Correlacional

Para evaluar la influencia del liderazgo en la calidad educativa, se empleó el coeficiente de correlación de Pearson (ρ), permitiendo identificar relaciones entre variables clave como la formación académica de los directores, la capacitación continua y los indicadores de desempeño escolar.

Tabla 7

Relación entre Factores Educativos y Desempeño Académico

Relación evaluada	Correlación (ρ)	Significancia (p)	Interpretación
Formación académica de directores y comprensión lectora	0.55	< 0.05	Correlación positiva moderada
Capacitación continua y eficiencia terminal	0.72	< 0.01	Correlación positiva fuerte
Capacitación directiva y tasas de retención escolar	0.60	< 0.05	Correlación positiva moderada
Resultados en MEJOREDU y transición a educación media superior	0.25	> 0.05	No significativo

Fuente: Elaboración propia con base en análisis estadístico de los datos recopilados en el estudio.

Los análisis muestran que:

La formación académica de los directores está positivamente correlacionada con el desempeño en comprensión lectora ($\rho = 0.55$, $p < 0.05$). Esto indica que los directores con estudios avanzados implementan estrategias pedagógicas más efectivas, lo que mejora los resultados en lectura.

La capacitación continua está fuertemente relacionada con la eficiencia terminal ($\rho = 0.72$, $p < 0.01$). Las escuelas con directivos que participan en programas de actualización presentan una mayor tasa de finalización de estudios dentro del tiempo esperado.

Existe una correlación moderada entre la capacitación directiva y las tasas de retención escolar ($p = 0.60$, $p < 0.05$), lo que sugiere que los directores que han recibido capacitación en liderazgo promueven un ambiente escolar que incentiva la permanencia de los estudiantes.

No se encontró una relación significativa entre los resultados en MEJOREDU y la transición a educación media superior ($p = 0.25$, $p > 0.05$), lo que indica que, aunque los estudiantes son promovidos, no necesariamente desarrollan las competencias necesarias para el siguiente nivel educativo.

DISCUSIÓN

Esta sección examina e interpreta los resultados en relación con la pregunta de investigación, destacando sus implicaciones teóricas y prácticas. Además, se comparan los hallazgos con estudios previos y se reconocen las limitaciones del estudio.

Evaluación e Interpretación de los Resultados

Los resultados confirman que el liderazgo directivo influye en la calidad educativa, aunque su impacto está condicionado por factores estructurales y formativos. La correlación positiva entre la formación directiva y el desempeño en comprensión lectora ($r = 0.55$, $p < 0.05$) evidencia que los directores mejor preparados aplican estrategias pedagógicas más efectivas. No obstante, la falta de capacitación continua y la carga administrativa limitan la aplicación del liderazgo transformacional y distribuido. Asimismo, el análisis cualitativo muestra resistencia al cambio y falta de iniciativa en la gestión de recursos, lo que impacta negativamente en la implementación de estrategias innovadoras.

El análisis cuantitativo confirma que el liderazgo directivo influye significativamente en la calidad educativa, pero su efectividad está condicionada por la formación académica y la capacitación continua. La triangulación metodológica ha permitido contextualizar estos hallazgos dentro del ODS 4 y la Nueva Escuela Mexicana, generando una base empírica para futuras políticas educativas. Estos resultados serán interpretados y analizados a mayor profundidad en la sección de discusión.

Implicaciones Teóricas y Comparación con Estudios Previos

Liderazgo transformacional y distribuido: Los hallazgos confirman su relevancia en la mejora educativa (Schleicher, 2016; Leithwood et al., 2008), pero su aplicación sigue siendo limitada por la falta de formación y capacitación directiva. • Teoría del capital cultural (Bourdieu, 1986): La desigualdad en el acceso a la formación profesional perpetúa brechas educativas, reflejándose en desempeños académicos inferiores en contextos vulnerables. • Comparación con estudios previos: Se confirma que el liderazgo escolar mejora el clima institucional y la motivación docente (Leithwood et al., 2008). Sin embargo, en contraste con Wallace Foundation (2023), el impacto de la capacitación es menor en contextos con carencias estructurales.

Implicaciones Prácticas

Capacitación Directiva: Diseñar programas de formación continua centrados en liderazgo transformacional y distribuido, adaptados a zonas rurales y marginadas.

Estrategias de Gestión Escolar: Implementar mecanismos para optimizar la gestión de recursos, reduciendo la dependencia exclusiva de apoyos gubernamentales.

Evaluación del Liderazgo Escolar: Establecer sistemas de monitoreo alineados con el ODS 4 y la Nueva Escuela Mexicana para medir su impacto en la retención y el desempeño académico.

Limitaciones del Estudio y Direcciones para Investigaciones Futuras

Muestra limitada: El estudio se basó en 12 escuelas, lo que no representa la totalidad de secundarias en Veracruz. Carácter transversal: No se analizaron cambios a largo plazo en la efectividad del liderazgo. Datos autoinformados: Las entrevistas pueden contener sesgos perceptuales.

Para futuras investigaciones se recomienda: Ampliar la muestra incluyendo diversos contextos socioeconómicos. Desarrollar estudios longitudinales sobre la evolución del liderazgo escolar. Evaluar el impacto de la Nueva Escuela Mexicana en la gestión directiva.

CONCLUSIONES

El presente estudio confirma que el liderazgo directivo es un factor determinante en la calidad educativa en el nivel secundario, influyendo en la retención escolar, el desempeño académico y la equidad educativa. Se encontró que los directores con una formación académica más sólida y con capacitación continua implementan estrategias pedagógicas más efectivas, lo que repercute en mejores resultados estudiantiles. Sin embargo, la evidencia empírica sugiere que la falta de formación directiva estructurada, la sobrecarga administrativa y la ausencia de estrategias de liderazgo transformacional y distribuido limitan significativamente su impacto.

Uno de los hallazgos más relevantes es la correlación positiva entre la formación académica de los directores y el desempeño en comprensión lectora ($r = 0.55$, $p < 0.05$), lo que indica que una mayor preparación facilita la implementación de estrategias pedagógicas efectivas. No obstante, se identificó que la capacitación continua sigue siendo deficiente en muchas de las instituciones analizadas, lo que restringe la aplicación de modelos de liderazgo innovadores. En este sentido, la teoría del capital cultural de Bourdieu (1986) explica cómo las desigualdades en el acceso a la formación profesional perpetúan brechas estructurales en la calidad educativa, especialmente en zonas rurales y marginadas.

Desde una perspectiva cualitativa, se evidenció una resistencia al cambio por parte de los directivos, así como una gestión deficiente de recursos y un desinterés generalizado en la supervisión pedagógica, priorizando actividades administrativas sobre el desarrollo docente. Estos resultados sugieren que la transformación del liderazgo escolar en México requiere no solo de un fortalecimiento en la formación directiva, sino también de un replanteamiento en la distribución de las responsabilidades administrativas para que los directores puedan centrarse en la gestión pedagógica.

En términos de política educativa, los hallazgos de este estudio refuerzan la necesidad de fortalecer la capacitación directiva con un enfoque diferenciado según el contexto de cada escuela, priorizando estrategias adaptadas para comunidades rurales y urbanas. Asimismo, es fundamental la implementación de mecanismos de monitoreo y evaluación del liderazgo escolar alineados con el ODS 4 y los principios de la Nueva Escuela Mexicana, garantizando que las estrategias de gestión directiva respondan a las necesidades reales de las instituciones educativas.

Finalmente, se recomienda que futuras investigaciones amplíen la muestra a un espectro más diverso de instituciones y adopten un enfoque longitudinal para evaluar el impacto sostenido del liderazgo en la calidad educativa. Además, sería relevante analizar cómo la implementación de la Nueva Escuela Mexicana incide en la formación y desempeño de los directores escolares, permitiendo establecer estrategias basadas en evidencia para mejorar la gestión directiva en el país.

REFERENCIAS

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. SAGE Publications.
- Bolívar, A. (2019). Liderazgo educativo para el aprendizaje y la equidad. Ediciones Morata.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education (pp. 241–258). Greenwood.
- CONEVAL. (2022). Medición de la pobreza en México. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. <https://www.coneval.org.mx>
- Fullan, M. (2007). The new meaning of educational change. Teachers College Press.
- Gairín, J. (2017). Liderazgo y organización escolar: Avances y desafíos en la investigación educativa. Narcea Ediciones.
- García Jaque, J. (2024). El impacto del liderazgo en la equidad educativa: Un análisis desde la Nueva Escuela Mexicana. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. Journal of Educational Administration, 49(2), 125-142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. School Leadership & Management, 30(2), 95-110. <https://doi.org/10.1080/13632431003663214>
- Herrera Pérez, L., González Ramírez, P., & Torres Aguilar, S. (2024). Educación secundaria en México: Políticas y desafíos. Fondo de Cultura Económica.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. School Leadership & Management, 28(1), 27-42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (2020). Changing leadership for changing times. Open University Press.
- Murillo, F. J. (2019). Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: Un estudio comparado. UNESCO.
- OCDE. (2015). Liderazgo escolar en América Latina: Retos y oportunidades. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. <https://www.oecd.org>
- Reyes Zea, C., Fernández López, M., & López Herrera, R. (2023). Liderazgo educativo y desempeño académico: Un análisis en escuelas secundarias mexicanas. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Rodríguez Revelo, J. (2019). Gestión escolar y liderazgo directivo: Un enfoque para la equidad educativa. Ediciones UIS.
- Sandoval Flores, F., & Rangel Montalvo, L. (2024). Nueva Escuela Mexicana y liderazgo escolar: Perspectivas y desafíos. Instituto de Investigaciones Educativas.
- Schleicher, A. (2016). Teaching excellence through professional learning and policy reform: Lessons from around the world. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264252059-en>

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. SAGE Publications.

Tiana Ferrer, A. (2011). Políticas educativas y equidad: Un análisis internacional. Narcea Ediciones.

Van Manen, M. (2014). Phenomenology of practice: Meaning-giving methods in phenomenological research and writing. Routledge.

Wallace Foundation. (2023). The role of leadership in school improvement. Wallace Foundation. <https://www.wallacefoundation.org>

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons .