

VII. SIN BRÚJULA: EXPERIENCIAS Y NECESIDADES DE ACOMPAÑAMIENTO DE DOCENTES PROMOVIDOS A DIRECCIÓN EN ESCUELAS PRIMARIAS DE CHIHUAHUA.

La presente investigación analiza las experiencias y necesidades de acompañamiento de docentes recién promovidos a la dirección en escuelas primarias de Chihuahua, un fenómeno emergente derivado de los procesos de promoción vertical establecidos por la USICAMM y de la ausencia de programas institucionales que preparen efectivamente a los directivos noveles para asumir las responsabilidades que derivan del cargo. Se realizó a través de un enfoque cualitativo narrativo – testimonial donde se recuperaron los relatos de docentes promovidos entre los ciclos 2023 – 2025, con el fin de comprender cómo vivieron su transición profesional, cuáles fueron los vacíos de acompañamiento identificados, así como las implicaciones que tuvo esa falta de orientación.

Palabras Clave

Acompañamiento Directivo

Dirección Escolar

Promoción Vertical

Transición Profesional

Directivo Novel

por Mayra Lizeth Minas Mancinas

La transición de la docencia al cargo directivo en las instituciones de educación básica constituye, sin duda alguna, un momento decisivo que redefine identidades profesionales, reconfigura responsabilidades y exige nuevas competencias para las cuales, con frecuencia, los docentes no han sido completamente preparados. En el estado de Chihuahua, como en gran parte del país, los procesos de promoción vertical hacia funciones directivas, suelen ir acompañados de expectativas administrativas y pedagógicas que se intensifican en un contexto caracterizado por la alta demanda de cuestiones burocráticas, la diversidad sociocultural presente y las presiones de mejora institucional.

Tristemente, dicha transición suele ocurrir sin un acompañamiento sistemático que permita orientar al nuevo directivo, generando una sensación de desarraigo profesional comparable a la metáfora de navegar “sin brújula”.

La problemática del acompañamiento insuficiente no solo implica desafíos operativos, sino que tiene profundas implicaciones identitarias y emocionales. Según el acuerdo publicado por la USICAMM a los nuevos directivos se les exige el aprendizaje de la gestión de su plantel, la resolución de conflictos, la organización de recursos de diversa índole, el impulso de procesos de mejora y el mantenimiento de vínculos con la comunidad escolar, al mismo tiempo que lidian con la ruptura de su rol anterior como docentes frente a grupo o de aula (USICAMM, 2025).

La literatura internacional ha documentado parte de dicha complejidad, señalando que la dirección escolar requiere un tipo de liderazgo que se desarrolla en interacción con la cultura institucional, el capital humano existente y las condiciones sociopolíticas propias de cada sistema educativo (Fullan, 2020; Leithwood et al., 2020). Por su parte, en México diversos estudios han demostrado que la formación



para la dirección tiende a ser insuficiente o demasiado teórica, lo que obliga a los nuevos directores a aprender por improvisación, a partir de ensayo y error (Jofre, 2021).

El presente artículo permite atender la pregunta central que orienta la investigación: ¿cómo experimentan los nuevos directores de educación primaria en Chihuahua su transición al cargo y cuáles son sus necesidades de acompañamiento para desempeñarse con mayor seguridad y eficacia? En consecuencia, el objetivo general consiste en analizar de manera interpretativa las experiencias y necesidades de acompañamiento de directores recién promovidos, mientras que los objetivos específicos se orientan a describir las experiencias de promoción y los trámites vividos por directores recientes, así como identificar las principales carencias de apoyo en temas formativos, técnicos y administrativos, que dificultan la función directiva.

Por lo tanto, la pertinencia de este estudio se sustenta en múltiples dimensiones. En primer lugar, se justifica por la necesidad de generar conocimiento situado sobre el liderazgo escolar en México. En segundo lugar, la investigación dialoga con marcos teóricos contemporáneos sobre liderazgo y acompañamiento, los cuales destacan la importancia de procesos colaborativos, redes de apoyo y comu-

nidades de práctica para fortalecer a los directivos noveles (Darling-Hammond et al., 2021).

En cuanto a la metodología, el presente estudio se inscribe bajo un enfoque cualitativo interpretativo, donde a través de instrumentos sustentados en la tradición fenomenológica y el análisis testimonial se pretende ahondar en la experiencia de docentes recién promovidos a funciones directivas. El uso de este tipo de métodos permite comprender cómo los sujetos construyen y dan significado a su realidad a partir de eventos críticos profesionales y cómo estos relatos configuran conocimiento socialmente situado.

Finalmente, conviene reconocer las limitaciones propias del estudio. La participación de cuatro directores, aunque permite un análisis profundo de sus experiencias, no pretende representar la totalidad de situaciones posibles en el estado de Chihuahua, ni generalizar de manera estadística. Además, el carácter testimonial puede introducir sesgos relacionados con la memoria, la interpretación personal y la emocionalidad del narrador. No obstante, estas limitaciones se transforman en fortalezas dentro del enfoque elegido, ya que permiten acceder a matices y significados inaccesibles por otras metodologías de investigación.

► Marco Teórico

El liderazgo escolar contemporáneo se comprende como un fenómeno dinámico que integra prácticas, valores y disposiciones orientadas a la mejora educativa, pero también se reconoce como un proceso situado en contextos específicos donde interactúan sujetos con trayectorias, emociones y saberes particulares. En los últimos años, las investigaciones han evidenciado la creciente complejidad que ha adquirido el rol directivo, especialmente en contextos donde el sistema educativo ha experimentado reformas constantes, estructuras burocráticas rígidas y desigualdades institucionales, como es el caso de México.

Desde esta perspectiva, abordar la experiencia del directivo novel implica comprender no sólo las prácticas de liderazgo, sino también los procesos que dan identidad a la función y las condiciones de acompañamiento, o la ausencia de la misma, que emergen en la transición desde la docencia a la dirección escolar. Dicha promoción se caracteriza por un periodo de vulnerabilidad profesional que determina en gran medida la futura eficacia del

liderazgo (Hernández, 2024).

Uno de los ejes conceptuales más relevantes para la presente investigación es el de directivo novel entendido como el docente recién promovido que se encuentra en su primer o segundo año de funciones. Investigaciones recientes indican que este periodo inicial es crítico para consolidar la autoconfianza, el liderazgo pedagógico y la capacidad de gestión (Hernández, 2024).

Ahora bien, la variable acompañamiento institucional aparece como un factor determinante en la transición hacia la dirección escolar. Si bien, es necesario que docentes de nuevo ingreso puedan contar con el apoyo de autoridades inmediatas y directivos que brinden asesoría a partir de las necesidades detectadas, esto conforme a observaciones, visitas y requerimientos expresados por los directivos recién promovidos (USICAMM, 2021). En el contexto nacional, a través de los procesos de promoción actuales se observan vacíos en cuanto a la preparación y el

acompañamiento que reciben los docentes que han decidido participar en los procesos de promoción, provocando con ello que muchos realicen su función bajo prueba y error, afectando no solo a los actores, sino a los proyectos que dependen de su liderazgo.

Dentro de este marco conceptual, es necesario retomar también a los autores que en los últimos años han normado el estudio de liderazgo escolar y cuya obra influye directamente en la delimitación teórica de la problemática que aquí se expone. Leithwood y Harris (2021), por ejemplo, siguen marcando la pauta en la conceptualización del liderazgo como el segundo factor escolar más influyente en el aprendizaje estudiantil.

Investigadores recientes enmarcan cómo la participación mexicana en redes internacionales ha disminuido, se observa que se continúa realizando investigación sobre la dirección escolar en México, aunque con menor dinamismo que en el pasado (Aravena et al., 2020).



Sin duda este dato resalta una triste situación a la que se enfrentan directivos noveles, la escasa, sino es que nula red de acompañamiento en su nueva actividad.

Así mismo, conviene resaltar que entre las múltiples actividades que conlleva la dirección escolar, las investigaciones aportan que los directores llegan a sentirse atrapados ante la multiplicidad de tareas impuestas por la administración, descuidando áreas tan importantes como lo es la pedagógica (Ritacco-Real et al., 2022).

En este mismo sentir, diversos autores como Aravena (2023), Jara Ibarra et al. (2024), Manríquez y Reyes (2022), Moreira Roberto y Weinstein (2024) y Puican Rodríguez et al. (2023) concluyen que los directores académicos en función presentan dificultad en el cumplimiento cabal de la enorme cantidad de responsabilidades inherentes a la función que desempeñan, mismas que tienen que ver con la gestión escolar, el cumplimiento de políticas educativas previamente establecidas, la administración de diversos recursos materiales y humanos, el manejo operativo, la dimensión socioeducativa y comunitaria, así como el aspecto que tiene que ver con la convivencia que debe existir entre padres de familia y escuela, o bien entre colegas, entre muchas más.

Según información de investigadores, se puede observar que en España muchos directores asumen el puesto sin sentirse realmente preparados; a través de testimonios ellos mismos han reconocido su falta de formación, destacando el descuido que llega a surgir en el aspecto pedagógico por

enfocarse en áreas meramente de gestión (Ritacco-Real et al., 2022). Esta situación no es tan diferente a la que enfrenta México, donde directivos pueden llegar a sentirse insatisfechos con el proceso y los factores que implica y/o reconoce la promoción vertical.

Las variables del presente estudio tienen estrecha relación con el estado del arte. El liderazgo pedagógico es fundamental para comprender el rol del director más allá del aspecto administrativo, se trata de un liderazgo orientado a apoyar, supervisar y fortalecer las prácticas de enseñanza. De igual manera, el concepto de acompañamiento profesional ha sido redefinido en los últimos años como un proceso formativo continuo que incluye mentoría, diálogo reflexivo, observación entre pares y construcción colaborativa de conocimiento profesional (USICAMM, 2021)

En aportes de López et al. (2022) se expone cómo el liderazgo directivo en México es centralizado lo que puede provocar una sobrecarga de responsabilidades, también se sugiere que se tiende a limitar la participación y colaboración en la comunidad educativa. Todas estas cuestiones entre dejan ver la compleja situación a la que se enfrentan directivos noveles, sin acompañamiento o una guía que les es necesaria para la mejora de los procesos educativos.

Por tal motivo, el presente trabajo aporta al estado del arte al enfocarse específicamente en directores noveles del estado de Chihuahua, región poco estudiada en los análisis nacionales recientes.

Además, otro de los aspectos a los que directivos tendrán que enfrentarse es a la llamada “intensificación”, es decir, la sobrecarga de actividades impuestas a trabajadores, lo que conlleva una desmejora en las condiciones laborales. Esta compleja situación está presente, hoy más que nunca en la educación, y genera problemas como falta de tiempo, descualificación intelectual, rutinización, reducción de la calidad, sensación de abandono según Apple (1979) citado por Ariza (2025). Ahora bien, enfrentarse a este tipo de problemáticas en docentes recién promovidos a dirección y sin el acompañamiento pertinente y guiado, deja ver la importancia de dar voz a los testimonios y vivencias de docentes que se encuentran en este periodo de transición y que a su vez permitan implementar estrategias o políticas de mejora en este ámbito.

Este panorama permite comprender la pertinencia del presente estudio, ya que, al recuperar la voz testimonial de directivos noveles en Chihuahua, se contribuye a la construcción de conocimiento situado dentro del campo de liderazgo escolar y se identifican las necesidades estructurales que condicionan su desempeño. Se entiende entonces que el problema no es anecdótico ni individual, sino sistémico y que comprenderlo desde la perspectiva de los propios actores es indispensable para reflexionar en torno a las estrategias de acompañamiento que tengan coherencia con las realidades de la educación pública en México.

► Metodología

El presente estudio se sustenta en una metodología cualitativa bajo un paradigma interpretativo, que busca comprender, desde la experiencia vivida, los procesos subjetivos y organizacionales que enfrentan los docentes recién promovidos a funciones directivas en escuelas primarias de Estado de Chihuahua. Este enfoque se fundamenta en los desarrollos contemporáneos sobre investigación educativa cualitativa, donde la centralidad del significado, la interpretación situada y la profundidad narrativa permiten captar la complejidad de los fenómenos educativos en contextos reales (Denzin & Lincoln, 2023).

En primer lugar, es necesario comprender qué es un paradigma, en palabras Rodríguez (2003) citado por Calle Mollo (2023) tiene que ver con el conjunto de creencias y actitudes, la forma en que se percibe al mundo desde la óptica de los investigadores; además implica el uso de una metodología específica en la práctica investigativa. Ahora bien, a partir de dicho posicionamiento, según el mismo autor, pueden distinguirse los tres paradigmas de mayor vigencia: positivista, naturalista y sociocrítico.



En cuanto al paradigma naturalista o interpretativo, Rodríguez (2003) citado por Calle Mollo (2023) plantea que surge a raíz de querer buscar una comprensión de los fenómenos sociales, lo cual se contrapone al positivismo que tiene como premisa la explicación. En este paradigma el fundamento ontológico es nominal, ya que se considera que la realidad es una construcción intersubjetiva; también considera una epistemología subjetivista puesto que la realidad está basada en un proceso de construcción que busca su interpretación. En lo referido a la metodología, ésta es interpretativa, haciendo uso de estrategias abiertas y libres, donde las hipótesis se construyen luego de la observación y no antes, favoreciendo una relación entre el investigador y el objeto.

La elección del método cualitativo narrativo-testimonial permite comprender cómo los sujetos construyen y dan significado a su realidad a partir de eventos críticos profesionales y cómo estos relatos configuran conocimiento socialmente situado. Optar por un método narrativo brinda respuesta a la necesidad de reconstruir tanto los hechos, como las percepciones, emociones y tensiones de los docentes recién promovidos, lo cual sería imposible de capturar haciendo uso de metodologías de corte cuantitativo o diseños exclusivamente descriptivos.

Si bien, la elección de una metodología de investigación cualitativa responde a la necesidad de mostrar una realidad en un contexto definido a partir de la revisión y el análisis de sus componentes, puntualizando que los resultados no pueden ni deben ser generalizables para otras realidades, ya que se debe considerar el principio de la diversidad de los hechos y fenómenos, según lo sugiere Calle Mollo (2023). No obstante, dicha metodología destaca por su flexibilidad ya que es posible adaptarse a la realidad cambiante del entorno, lo que obliga al investigador a actuar ante respuestas emergentes y a su vez desarrollar habilidades inductivas.

El proceso metodológico se estructuró considerando las recomendaciones recientes en investigación cualitativa de Miles et al. (2018) citado por Bouncken et al., (2026) priorizando claridad en la ruta analítica y criterios estrictos de trazabilidad. Los participantes fueron cuatro directivos de primaria del estado de Chihuahua promovidos a su nueva función entre los ciclos escolares 2023 - 2024 y 2024 -2025, seleccionados mediante un muestreo intencional orientado por criterios de relevancia experiencial en la situación mencionada, tal como lo sugieren Bouncken et al., (2026).

Los criterios de inclusión fueron: en primer lugar, haberse promovido recientemente mediante el proceso de promoción vertical establecido por la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (USICAMM); en segundo lugar estar en funciones directivas al menos en los últimos seis meses, en tercer lugar haber enfrentado procesos administrativos sin acompañamiento o guía formal y por último, mostrar la disposición para la elaboración de un testimonio reflexivo profundo sobre su transición de docente a directivo.

En cuanto a los instrumentos empleados, se hizo uso de entrevistas a profundidad y la elaboración de testimonios

escritos guiados. Las entrevistas integraron detonadores narrativos amplios que permitieron comprender de viva voz las experiencias iniciales del proceso de transición docente a la función directiva, así como el escaso o nulo acompañamiento de la misma. El uso de estas técnicas permite explorar detalles y matices que no pueden ser capturados por encuestas o cuestionarios más estructurados, además permite que el entrevistado exponga sentimientos, deseos, molestias disgustos, emociones de acuerdo al problema planteado (Medina et al., 2023)

Así mismo, el procedimiento referido a la recolección y análisis se llevó bajo un orden secuencial, el cual detalla los siguientes pasos: acercamiento, narración, transcripción, codificación, construcción temática. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas de manera literal, revisadas por los participantes para asegurar la fidelidad del relato.

En cuanto a los criterios de validez se refiere, el estudio adoptó marcos contemporáneos de rigor cualitativo, especialmente el modelo de credibilidad, transferibilidad y confirmabilidad (Pérez, 2024) La credibilidad se fortaleció mediante la triangulación de los instrumentos (entrevistas y narración testimonial), la devolución de interpretaciones a los participantes y la reflexividad constante de la investigadora. Así mismo el aspecto transferibilidad se garantizó mediante descripciones ricas del contexto y trayectorias de los directivos, permitiendo así que otros investigadores valoren la aplicabilidad del presente artículo en contextos similares. La confirmabilidad se atendió al hacer uso de diversas notas de campo y un diario reflexivo que documentó decisiones metodológicas durante el proceso.

Ahora bien, cada uno de los aspectos que dan peso a la validez del artículo permiten que éste obtenga confiabilidad, De Sena (2015), citado por Pérez (2024) menciona que el criterio de confiabilidad permite al investigador realizar un recorrido en el propio proceso de investigación y lograr con ello que se puedan identificar los obstáculos y las modificaciones necesarias que se realizaron de acuerdo al conocimiento empírico y la pertinencia teórica. De la misma manera, la confiabilidad exige una práctica reflexiva constante por parte de quien investiga, de esta manera puede estar consciente de los efectos producidos, de la responsabilidad que adquiere el conocimiento obtenido y el uso que se da al mismo para la mejora. (Pérez, 2024)

En suma, la metodología seleccionada responde a la necesidad de comprender procesos complejos de incorporación directiva desde las voces de quienes los viven. Su diseño está respaldado por literatura reciente y rigurosa, por una ruta de análisis coherente con el enfoque cualitativo y por procedimientos que garantizan credibilidad, confiabilidad y robustez interpretativa. De esta manera, el estudio no solo recupera testimonios, sino que los convierte en evidencia analíticamente sustentada para comprender las brechas de acompañamiento que enfrentan los nuevos directivos en Chihuahua.



► **Análisis de Resultados**

El análisis de los testimonios obtenidos a partir de las entrevistas a profundidad aplicadas, permitió identificar que la experiencia de incorporación a la función directiva estuvo marcada por una percepción compartida de insuficiente acompañamiento institucional durante los primeros meses de gestión. A partir de los procesos de codificación y categorización de las narrativas compartidas, emergieron cuatro categorías centrales que explican de qué manera los participantes vivieron la transición de la docencia a la dirección escolar: la ausencia de acompañamiento institucional, los impactos profesionales y emocionales derivados de dicha ausencia, las estrategias de adaptación desarrolladas para poder responder a las exigencias del cargo y las necesidades de acompañamiento identificadas por los propios directivos.

Si bien, dichas categorías muestran relación directa con las variables definidas en el marco teórico y permiten comprender cómo la falta de apoyo sistemático a los directores recién promovidos condiciona la construcción del liderazgo escolar, lo cual afecta muchas áreas del funcionamiento de una institución y puede llegar a generar sentimientos de insuficiencia en el docente directivo.

La primera categoría de la codificación de testimonios, denominada ausencia de acompañamiento institucional, se constituye como el hallazgo central de la presente investigación. Los cuatro participantes coinciden en señalar que el proceso de promoción a la función directiva no estuvo acompañado de mecanismos formales de inducción, mentoría o asesoramiento continuo para facilitar la comprensión de las responsabilidades inherentes al cargo.

Sabido es que el proceso de promoción permitió acreditar conocimientos normativos y administrativos, sin embargo, los testimonios obtenidos dan muestra de la brecha significativa existente entre los requerimientos evaluados durante la promoción y las demandas reales que enfrentan los directivos al asumir el nuevo cargo. Esta situación coincide con lo señalado por Rodríguez (2024), quien sostiene que la visión del directivo sigue siendo la de un operativo del sistema, dejando de lado la parte más importante que tiene que ver con la de pensar en él como un líder pedagógico y su persona, situado en contextos reales de desempeño.

Así mismo, las narrativas reflejaron que los participantes enfrentaron serias dificultades relacionadas con la gestión administrativa, el manejo de plataformas institucionales, la interpretación normativa y la toma de decisiones vinculadas con la organización escolar. En todos los casos se observó una percepción de aprendizaje improvisado, donde la comprensión de los procedimientos se construyó sobre la marcha y mediante la resolución cotidiana de problemas. Estos hallazgos coinciden con las investigaciones de Ramírez et al. (2024) quienes identifican que los directivos noveles suelen experimentar una etapa inicial caracterizada por incertidumbre cuando los sistemas educativos carecen de programas estructurados de acompañamiento. De igual manera, Martínez y Moreno (2022) advierten que la ausencia de apoyo institucional limita la capacidad de los líderes escolares para concentrarse en procesos pedagógicos, obligándolos a destinar gran parte de su tiempo a resolver cuestiones administrativas para las cuales no fueron preparados suficientemente.

La segunda categoría corresponde a los impactos profesionales y emocionales derivados de la falta de acompañamiento. Los testimonios permitieron identificar sentimientos recurrentes de incertidumbre, inseguridad, estrés y soledad profesional durante los primeros meses de gestión. Los participantes describieron la transición como un periodo de alta exigencia, caracterizado por la necesidad de responder simultáneamente a demandas administrativas, pedagógicas y comunitarias. Esta situación generó una percepción constante de responsabilidad acompañada por dudas respecto a la pertinencia de las decisiones tomadas. Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos respaldan los planteamientos de Martínez y Moreno (2022), quienes señalan que los primeros años de dirección constituyen una etapa emocionalmente compleja en la que los nuevos líderes deben construir confianza profesional mientras enfrentan expectativas institucionales elevadas.

Particularmente relevante resulta la presencia de sentimientos de aislamiento profesional. A pesar de que los participantes reconocieron el apoyo eventual de algunas figuras institucionales, sus relatos evidenciaron que dicho apoyo fue insuficiente para responder a las necesidades cotidianas de gestión. Esta percepción coincide con los hallazgos de Kirisci-Sarikaya, y Fayda-Kinik (2025) quienes sostienen que la identidad directiva se construye en contextos de interacción profesional y que la

ausencia de espacios de acompañamiento limita los procesos de aprendizaje necesarios para consolidar el liderazgo escolar. Desde esta perspectiva, la falta de acompañamiento no constituye únicamente una dificultad operativa, sino una condición que afecta directamente la configuración de la identidad profesional del directivo novel.

Ante esta realidad emergió una tercera categoría relacionada con las estrategias de adaptación desarrolladas por los participantes. Los testimonios mostraron que, frente a la limitada orientación institucional, los directivos recurrieron a mecanismos alternativos para responder a las exigencias del cargo. Entre las estrategias más frecuentes se encontraron la consulta permanente de documentos normativos, la búsqueda autónoma de información, la participación en espacios de formación continua y, especialmente, el establecimiento de redes informales de apoyo con otros directores. Estos hallazgos permiten observar que la ausencia de acompañamiento formal no implica la inexistencia de procesos de aprendizaje; por el contrario, los participantes desarrollaron formas de autoformación que les permitieron construir progresivamente competencias para el ejercicio de la función directiva.



La relevancia de las redes informales de apoyo fue particularmente significativa. Los directivos identificaron a colegas con mayor experiencia como fuentes fundamentales de orientación para resolver problemas administrativos, interpretar lineamientos oficiales y enfrentar situaciones de conflicto escolar. Este hallazgo coincide con lo planteado por Vilches (2023) sostiene que las narrativas profesionales permiten comprender cómo los sujetos construyen conocimiento a partir de experiencias compartidas, aspecto claramente observable en los testimonios analizados.

La cuarta categoría se relaciona con las necesidades de acompañamiento identificadas por los propios participantes. Los testimonios muestran una coincidencia notable respecto a la necesidad de implementar mecanismos formales de mentoría, asesoría continua y capacitación contextualizada para quienes asumen la dirección escolar por primera vez. Los participantes señalaron que la formación previa a la promoción resulta insuficiente para responder a las demandas reales del cargo y enfatizaron la importancia de contar con directivos experimentados que orienten el proceso de incorporación a la función. Esta necesidad se encuentra ampliamente documentada en la literatura reciente sobre liderazgo escolar, donde diversos autores destacan la mentoría como una estrategia efectiva para fortalecer la confianza profesional y mejorar el desempeño de los directivos noveles Gorrochotegui (2025). De esta manera cobra especial relevancia la atinada frase “los directores escolares efectivos no nacen... son mentorizados” (Tintoré y Carrillo, 2022).

En conjunto, los hallazgos permiten afirmar que la experiencia de los directivos participantes estuvo caracterizada por una transición profesional desarrollada en condiciones de acompañamiento limitado. Esta situación generó desafíos emocionales y profesionales que fueron enfrentados mediante estrategias de aprendizaje autodidacta y redes informales de apoyo. No obstante, los testimonios evidencian que dichas estrategias, aunque valiosas, no sustituyen la necesidad de políticas institucionales orientadas a garantizar procesos sistemáticos de inducción y mentoría. Desde esta perspectiva, la falta de acompañamiento emerge como una problemática estructural que trasciende las experiencias individuales y que demanda acciones específicas para fortalecer la profesionalización del liderazgo escolar en el contexto de la educación primaria mexicana.





► Conclusiones

La presente investigación permitió comprender el proceso de transición que experimentan los docentes recién promovidos a funciones directivas en las instituciones de nivel primaria en el estado de Chihuahua, lo cual pone de manifiesto que dicho proceso se torna complejo al ir más allá del dominio de conocimientos normativos o administrativos. A partir de los testimonios registrados de cuatros directivos noveles, fue posible identificar que la principal dificultad a la que se enfrentan durante los primeros meses de gestión no radicó exclusivamente en las exigencias inherentes al cargo, sino en la ausencia de mecanismos sistemáticos de acompañamiento institucional que orientaran, fortalecieran y facilitaran la construcción de competencias para el ejercicio de la función directiva. En este sentido, el estudio permitió alcanzar el propósito general planteado al inicio de la investigación, al analizar las experiencias y necesidades de acompañamiento de los directivos de nuevo ingreso y reconocer los factores que condicionan su adaptación al cargo dentro de un contexto educativo situado en el estado de Chihuahua.

Ahora bien, los hallazgos obtenidos muestran que los objetivos específicos también se cumplieron, ya que fue posible identificar las principales dificultades que enfrentan los directivos recién promovidos durante la transición profesional, logrando reconocer las estrategias utilizadas para responder a dichas dificultades y documentar las necesidades de apoyo expresadas por los participantes. De manera consistente los testimonios están marcados por experiencias donde se evidencian sentimientos de incertidumbre, inseguridad y soledad profesional durante el inicio de la gestión, situación que coincide con los planteamientos de las autoras Tintoré y Carrillo (2022) quienes sostienen que un acompañamiento adecuado puede ayudar a los líderes escolares a encontrar su identidad profesional a socializarse y desarrollarse en el cargo. La investigación permitió constatar que, en ausencia de procesos estructurados de inducción, los directivos tienden a desarrollar mecanismos alternativos de aprendizaje basados en la experiencia, la consulta normativa vigente y el apoyo de colegas con mayor trayectoria profesional, configurando así procesos de adaptación, que, aunque se tornan funcionales, no sustituyen las responsabilidades institucionales de formación y acompañamiento.

De la misma manera, los resultados obtenidos permiten responder de manera afirmativa a la hipótesis que orientó el presente estudio, la cual planteaba que los docentes promovidos recientemente a la dirección escolar enfrentan dificultades asociadas a la insuficiencia de acompañamiento institucional duran-

te la incorporación al nuevo cargo. Las narrativas analizadas dan muestra de la falta de inducción formal, la limitada asesoría contextualizada y la ausencia de programas de mentoría que generan condiciones que dificultan la toma de decisiones y que a su vez incrementan la carga emocional y favorecen procesos de aprendizaje a base de ensayo y error. Si bien, los participantes lograron desarrollar estrategias que les permitieron responder a las necesidades del puesto, dichas estrategias surgieron principalmente por iniciativa personal y al desarrollar redes informales de apoyo, más que de acciones planificadas por las estructuras educativas e institucionales responsables de brindar dicho acompañamiento a la profesionalización directiva. Por tanto, la hipótesis se confirma al evidenciar que la insuficiencia de acompañamiento constituye un elemento determinante en la experiencia inicial de directivos noveles en la entidad.

Así mismo, la investigación ofrece respuestas concretas a las preguntas que orientaron el presente estudio. Respecto a cómo viven los docentes su incorporación a la dirección escolar, los testimonios dan muestra que esta transición se percibe como una experiencia profesional significativa, pero a la vez como un periodo de alta exigencia, caracterizado por la necesidad de adaptarse rápidamente a las nuevas responsabilidades. En relación con los apoyos institucionales recibidos, los participantes coincidieron en señalar que éstos resultaron insuficientes e incluso inexistentes para responder a las demandas reales de la función, limitándose en algunos casos a aspectos administrativos aislados y sin continuidad sistemática. Finalmente, en cuanto a las necesidades de acompañamiento identificadas, los directivos noveles manifestaron la importancia de contar con procesos de mentoría entre pares, capacitación contextualizada, asesoría permanente y espacios colaborativos que permitan compartir experiencias y resolver problemáticas inherentes a la función directiva.



Desde una perspectiva teórica, los hallazgos fortalecen los planteamientos recientes sobre liderazgo escolar que destacan la importancia de los procesos de inducción y acompañamiento para una adecuada consolidación de la identidad profesional directiva. La evidencia obtenida coincide con las aportaciones de Gorrochotegui (2025) y Tintoré y Carrillo (2022), quienes sostienen que los programas de mentoría y apoyo profesional fortalecen la permanencia de los directivos en sus funciones. Sin embargo, la presente investigación aporta un elemento adicional al debate académico al mostrar que, en contextos como el mexicano y particularmente en el estado de Chihuahua, los procesos de acompañamiento no solo son insuficientes, sino que frecuentemente son sustituidos por mecanismos informales contruidos por los propios actores educativos. Esta situación revela una brecha entre las disposiciones reales en las que los directivos desarrollan su práctica cotidiana.

Ahora bien, la contribución científica del presente estudio radica precisamente en visibilizar una dimensión poco explorada desde la voz de los propios sujetos que experimentan la transición hacia la dirección escolar. Mientras gran parte de la literatura se ha concentrado en las competencias necesarias para ejercer el liderazgo o en los resultados asociados a la gestión directiva, esta investigación recupera las experiencias de quienes enfrentan el desafío de asumir la dirección sin contar con referentes institucionales para hacerlo. En este sentido, el estudio aporta evidencia empírica que permite comprender cómo se construye el liderazgo en contextos donde no existe un acompañamiento formal y cómo los directivos noveles generan procesos de aprendizaje situados para responder a las demandas de la función. De esta manera, este conocimiento resulta relevante para el diseño de políticas educativas orientadas al fortalecimiento de la gestión escolar y la profesionalización de los líderes escolares.

No obstante, es importante reconocer las limitaciones del estudio. La investigación se desarrolló con un número reducido de participantes y en un contexto geográfico específico, por lo que los hallazgos no pretenden ser generalizables a todos los directivos del país. Asimismo, el enfoque narrativo-testimonial privilegia la comprensión profunda de las experiencias individuales sobre la representatividad estadística de los resultados. Sin embargo, estas limitaciones no disminuyen la relevancia de los hallazgos, sino que delimitan el alcance interpretativo de las conclusiones y abren oportunidades para nuevas investigaciones.

En este sentido, futuras líneas de investigación podrían explorar las experiencias de directivos noveles en otros niveles educativos, comparar contextos urbanos y rurales, analizar el papel de las supervisiones escolares en los procesos de acompañamiento o evaluar el impacto de programas formales de mentoría en el desempeño de los líderes educativos. Del mismo modo, resultaría pertinente desarrollar estudios longitudinales que permitan comprender cómo evolucionan las necesidades de acompañamiento a lo largo de los primeros años de gestión y de qué manera estas influyen en la consolidación de la identidad profesional directiva.

En síntesis, la investigación permite concluir que la experiencia de asumir la dirección escolar en contextos de acompañamiento limitado constituye un proceso desafiante que obliga a los directivos noveles a construir su liderazgo mediante estrategias autodidactas y redes informales de apoyo. Lejos de representar una problemática individual, esta situación evidencia una necesidad estructural del sistema educativo que demanda políticas más sólidas de inducción, mentoría y formación continua. Reconocer y atender esta realidad no solo favorecerá el desarrollo profesional de los directivos, sino que contribuirá también al fortalecimiento de las escuelas como espacios capaces de garantizar mejores condiciones para el aprendizaje, la convivencia y la transformación educativa.



► Bibliografía

Aravena, F. (2023). How principals identify low-performing teachers in public schools? Evidence from Chile. *Journal of Pedagogy*, 14(2), 5-26. <https://doi.org/10.2478/jped-2023-0009>

Aravena, F., Pineda Báez, C., López Gorosave, G., & García Garduño, J. M. (2020). Liderazgo de directores noveles de Latinoamérica a través de las metáforas. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 18(3), 71-92. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7459819>

Ariza Jiménez, J. F. (2025). Liderazgo para el aprendizaje versus el modelo gerencialista en el sistema educativo iberoamericano: el rol del director escolar. Voces Y Silencios. Revista Latinoamericana De Educación, 16(1), 127-147. <https://doi.org/10.18175/VyS16.1.2025.7>

Bouncken, R. B., Czakon, W., & Schmitt, F. (2026). Purposeful sampling and saturation in qualitative research methodologies: recommendations and review. *Review of Managerial Science*, 20(2), 579-615. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00881-2>

Calle Mollo, S. E. (2023). Diseños de investigación cualitativa y cuantitativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 1865-1879. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7016

Darling-Hammond, L. (2021). Defining teaching quality around the world. *European Journal of Teacher Education*, 44(3), 295-308. <https://doi.org/10.1080/02619768.2021.1919080>

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2023). *The Sage handbook of qualitative research* (6th ed.). SAGE.

Fullan, M. (2020). *Nuance: Why some leaders succeed and others fail*. Corwin Press.

Gorrochotegui Martell, A. A. (2025). La

mentoría a directores escolares noveles: una mirada ampliada con fundamentación antropológica. *Educación Y Educadores*, 28(3), e2832. <https://doi.org/10.5294/edu.2025.28.3.2>

Hernández Reyes, A. (2024). El acompañamiento pedagógico directivo hacia los docentes de la fase 3 de educación primaria en México. *Revista Neuronum*, 10(2), 41-65. Consultado de <https://eduneuro.com/revista/index.php/revistaneyro-num/article/view/520>

Jara Ibarra, C., Peña Fredes, J. y Weinstein, J. (2024). ¿Por qué los directores quieren aprender? Motivaciones, expectativas y necesidades de formación continua desde la perspectiva del liderazgo escolar en Chile. *Perspectiva Educacional*, 63(1). <https://dx.doi.org/10.4151/07189729-Vol.63-Iss.1-Art.1515>

Jofre, J. M. M. (2021). Retos en la formación docente y directiva de Educación Básica frente a los desafíos que genera la Innovación educativa en el contexto actual en México. *Innovación e Inclusión en educación. Políticas y estrategias de implementación*, 119.

Kirisci-Sarikaya, Aylin & Fayda-Kinik, F. Sehkar. (2025). Leadership Identity in Schools: A Qualitative Inquiry with School Administrators. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi*. 9. 185-209. DOI:10.32960/uead.1749120

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>

López, E., Rodríguez, M., & Álvarez, E. (2022). La inclusión social: Un proyecto de liderazgo desde las aulas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(24), 1-25. <https://doi.org/10.23913/ride.v12i24.1163>

Manríquez Gutiérrez, K. P. y Reyes Roa, M. L. (2022). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. *Revista Educación*, 46(1), 554-572.

<https://doi.org/10.15517/revedu.v46i1.44514>

Martínez Cruz, E., & Moreno Olivos, T. (2022). Las prácticas de dirección en la escuela primaria: Un estudio de casos múltiples. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 21(46), 55-75. <http://dx.doi.org/10.21703/0718-5162.v21.n46.2022.003>

Medina-Romero, M., Rojas León, C., Bustamante Hoces, W., Loaiza Carrasco, R., Martel Carranza, C., & Castillo Acobo, R. (2023). Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación (1.ª ed.). Instituto Universitario de Innovación, Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>

Moreira Roberto, A. y Weinstein, J. (2024). Liderazgo pedagógico y complejidad de la gestión escolar: un estudio de casos múltiples. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 28(1), 217-240. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v28i1.29599>

Perez Ripossio, R. N. (2024). Validez y confiabilidad en la investigación cualitativa: una propuesta de interpretación teórica-empírica. *Questión*. <https://doi.org/10.24215/16696581e904>

Puican Rodríguez, V. H., Gomez Morales, A. J., Rimapa Navarro, L. R., Salvador Rosado, C. E., Espinoza, L. V. y Hernández Hernández, O. (2023). Pedagogical leadership in the educational management of peruvian educational institutions. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), e01548. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.15>





Ramírez-Mendoza, O., Ascencio-Baca, G., & Armendáriz-Núñez, E. (2024). Incertidumbre laboral en la promoción y reconocimiento del magisterio mexicano. IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH, 15, 1-23. https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v15i0.2183

Ritacco-Real, M., Garrote-Rojas, D., Jiménez-Ríos, F. J. y Rodríguez-Martínez, F. M. (2022). Analysis of the educational administration of the public educational centers of Andalusia (Spain): The role of the manager in the face of new social challenges. Education Sciences, 12(6), 422. <https://doi.org/10.3390/educsci12060422>

Rodríguez González, C. (2024). Sistematización de experiencias de gestión escolar para la profesionalidad de la función directiva en una escuela de educación

básica de la CDMX. Estudios Y Perspectivas Revista Científica Y Académica , 4(2), 390-412. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i2.229>

Tintoré, M. y Carrillo, C. (2022). La mentoría en los programas de formación de directores escolares: revisión de la literatura. Bordón, 74(1), 159-179. <https://doi.org/10.13042/Bordon.2022.90003>

USICAMM. (2025). Acuerdo que contiene las disposiciones, criterios e indicadores para la realización del proceso de promoción a categorías con funciones directivas o de supervisión en educación básica, ciclo escolar 2025-2026. Recuperado de: Usicamm. https://usicamm.sep.gob.mx/usicamm_dsk08/2025-2026/compilacion/EB/Acuerdo_PromocionVertical_EB.pdf

USICAMM (2021). Disposiciones para normar las funciones de asesoría técnica y el proceso de selección de los directores escolares que se desempeñarán como asesores técnicos en la educación básica. Secretaría de Educación Pública. Recuperado de: https://www.sep.gob.mx/uesicamm/wp-content/uploads/sites/15/2021/03/DISPOSICIONES-D-E-AT_2021-R1.pdf

Vilchez Gonzales, O. A. (2023). Las comunidades de aprendizaje profesional: el desarrollo profesional de los docentes prácticos-reflexivos. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/24556>

