

Capítulo 8

Al margen de la transformación institucional: Un estudio de caso, desde la perspectiva docente en la Universidad Pedagógica Nacional, unidad 261, subsede San Luis Río Colorado

Silvia Beatriz Cayetano Hernández
Universidad Pedagógica Nacional
s.cayetano@creson.edu.mx

<https://doi.org/10.61728/AE26003009>



Resumen

La presente investigación analiza las implicaciones de la transformación organizacional en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), subsele San Luis Río Colorado, desde la perspectiva docente. Mediante un enfoque cualitativo y un diseño fenomenológico, se examinaron las experiencias del profesorado en torno a los cambios de liderazgo y la toma de decisiones a través de entrevistas semiestructuradas. Los resultados evidencian que la constante rotación de coordinadores genera inestabilidad y dificulta la continuidad de los proyectos académicos, situación exacerbada por un modelo de gestión centralizado que carece de mecanismos transparentes para la participación docente en la elección de directivos. No obstante, se concluye que el compromiso ético y profesional de los docentes actúa como un factor de cohesión que sostiene el logro de los objetivos educativos frente a la discontinuidad administrativa.

Introducción

La transformación institucional en las Instituciones de Educación Superior (IES) se ha consolidado como un proceso clave para responder a las exigencias sociales, políticas y educativas del contexto contemporáneo. En un escenario marcado por la globalización, la rendición de cuentas y la demanda educativa, las universidades se ven impulsadas a modificar sus estructuras organizativas, sus dinámicas de funcionamiento y sus formas de gestión académica, con el propósito de garantizar su pertinencia y sostenibilidad a largo plazo. Estos procesos de cambio no solo implican ajustes administrativos, sino también transformaciones profundas en la cultura organizacional, el liderazgo y las prácticas académicas.

Diversos estudios han señalado que el impacto de la transformación institucional depende, en gran medida, de la manera en que se diseñan e implementan los procesos de cambio organizacional, así como de la

participación de los actores universitarios involucrados (Contreras et al., 2025; Xarles et al., 2023). En este sentido, las estructuras de liderazgo y los mecanismos de toma de decisiones adquieren un papel central, ya que condicionan la implementación de políticas institucionales y la efectividad de los proyectos académicos. Así mismo, la forma en que las comunidades universitarias perciben y asimilan los cambios influye directamente en los resultados y en la consolidación de los procesos de transformación.

En el contexto de la educación superior en México, la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) ha experimentado diversas transformaciones institucionales orientadas a fortalecer su función formadora y su compromiso con la educación pública. Particularmente, en la subsede San Luis Río Colorado, estos procesos de cambio han generado modificaciones en la organización interna, en las dinámicas académicas y en las relaciones entre los distintos actores institucionales. No obstante, persisten interrogantes en torno a las implicaciones que dichas transformaciones han tenido en el funcionamiento organizacional y en el desarrollo de las actividades académicas.

A partir de este contexto, el presente estudio tiene como propósito analizar las implicaciones de la transformación organizacional a partir del cambio organizacional en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), subsede San Luis Río Colorado. Con un enfoque analítico y cualitativo, se busca comprender cómo se han configurado procesos de cambio, cómo son percibidos por los actores universitarios y de qué manera han repercutido en la organización institucional. Los resultados de este análisis aportan elementos para la reflexión sobre los retos y los alcances de la transformación institucional en las universidades públicas, así como para la mejora de procesos organizativos y académicos en contextos familiares.

Gobernanza universitaria y transformación institucional: Influencia de las políticas educativas y contexto normativo

No obstante, cuando los procesos de transformación institucional se acompañan de cambios frecuentes en los liderazgos, pueden generarse tensiones que afectan el desarrollo de los proyectos académicos y la

dinámica organizacional. La falta de continuidad en los liderazgos suele derivar en ajustes constantes en las líneas de trabajo, modificaciones en los criterios institucionales y dificultades en el clima institucional (Weick, 2022)

Las universidades, como instituciones académicas, están sujetas a transformaciones constantes debido a una variedad de factores internos y externos que influyen en su organización, estructura y funcionamiento. En este marco, los cambios en rectorías, direcciones y coordinaciones generales desempeñan un papel relevante, ya que inciden en la orientación de la implementación de políticas institucionales, en la coordinación del trabajo académico y en los procesos de aseguramiento de la calidad. De este modo, modificaciones en los liderazgos universitarios trascienden los ajustes administrativos y tienen un impacto directo en el desarrollo de los procesos académicos.

La educación superior se desarrolla en un escenario diverso y heterogéneo, en el que la implementación de políticas educativas rara vez resulta uniforme entre las distintas instituciones, incluso cuando comparten un marco legal común. Además, organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) o la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y organismos nacionales como la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) influyen de manera indirecta a través de las recomendaciones que condicionan financiamiento, acreditación y políticas de calidad educativa. Sin embargo, la aplicación concreta de estas políticas depende de las leyes orgánicas específicas y de los lineamientos internos de cada institución, lo que genera variaciones significativas en los procesos académicos y administrativos.

En los últimos años, las universidades públicas en México —particularmente en el Estado de Sonora— han experimentado transformaciones significativas, manteniendo sistemas de gestión diversos, los cuales se rigen por sus distintas leyes orgánicas. Estos cambios han dado lugar a sistemas de gobernanza diversos que reflejan distintas concepciones sobre la participación, la toma de decisiones y la legitimidad de las autoridades universitarias.

En este contexto, los procesos de liderazgo y distribución de poder institucional representan un desafío relevante cuando no se equilibran adecuadamente entre los distintos actores universitarios. Un ejemplo de ello es la aprobación, en marzo de 2023, de la Ley Número 169 Orgánica de la Universidad de Sonora (Unison), que estableció la elección de la Rectoría mediante la votación secreta, personal y directa, con participación de académicos, estudiantes y personal administrativo. Este modelo fortalece la participación de la comunidad universitaria y, al establecer un periodo rectoral de seis años sin reelección, promueve la rotación del liderazgo, lo que impacta directamente en los procesos de transformación organizacional de la universidad.

Sin embargo, este modelo democrático y participativo no es uniforme en todas las universidades del estado. En instituciones como la Universidad Estatal de Sonora (UES), el proceso de selección del rector continúa siendo centralizado y jerárquico, puesto que la designación suele recaer en el Consejo Superior Universitario o, en la mayoría de los casos, directamente por el Poder Ejecutivo Estatal, en función de los procesos administrativos y las dinámicas políticas institucionales.

En este contexto, en las instituciones de educación superior, los modelos de organización y gobierno suelen sustentarse en principios democráticos orientados a la participación y representación de la comunidad universitaria; sin embargo, como en todo proceso democrático, la toma de decisiones puede generar inconformidades y tensiones entre los distintos actores institucionales. Estas situaciones se complejizan cuando no existen programas o procesos claramente definidos, transparentes y socializados para la participación y la toma de decisiones, lo que puede derivar en cuestionamientos de legitimidad de las autoridades y dificultades para consolidar los procesos de cambio institucional. Este escenario pone de relieve un desafío organizacional crítico: lograr un equilibrio entre la coordinación centralizada y la participación democrática, garantizando al mismo tiempo la innovación institucional, la calidad académica y la efectividad de las políticas educativas. Abordar este equilibrio constituye un reto central para los procesos de transformación y consolidación de las IES (Rodríguez et al., 2022).

Transformación organizacional y liderazgo en las instituciones de Educación Superior

En el contexto actual de la educación superior, las formas de organización y conducción institucional de las universidades se han convertido en un tema relevante de análisis y discusión. Las demandas por mayor calidad académica, transparencia, pertinencia social y eficiencia organizacional han puesto en evidencia la necesidad de revisar las estructuras existentes y los mecanismos mediante los cuales se toman decisiones y se implementan cambios. Este escenario abre debate sobre la manera en que las instituciones reorganizan sus procesos y redefinen sus modelos de operación para sostener objetivos y responder a las expectativas de la comunidad universitaria.

Bajo estas condiciones, la transformación organizacional en las Instituciones de Educación Superior (IES) se concibe como un proceso complejo y multidimensional que implica cambios en las estructuras, la cultura y las prácticas académicas. De acuerdo con Pereira et al. (2016), este proceso supone una reconfiguración significativa de la estructura, estrategias, procesos y cultura organizacional, orientada a fortalecer la capacidad de la institución para adaptarse mejor a las exigencias del entorno, mejorar su rendimiento y alcanzar metas a largo plazo. Dichas transformaciones requieren el compromiso y participación activa de los distintos miembros de la comunidad académica, quienes desempeñan un papel clave en la consolidación de cambios institucionales.

Por ello, resulta indispensable centrar la atención en los procesos internos que hacen posible la implementación de los cambios; más allá de las modificaciones estructurales o normativas, la manera en que se organizan las decisiones, se distribuyen responsabilidades y se ejerce el liderazgo trasciende en el rumbo que toman las instituciones (Fuentes et al., 2020). Los procesos organizativos y de toma de decisiones adquieren un papel central, ya que permiten articular los recursos humanos y académicos, así como la implementación de políticas institucionales, fomentar la innovación académica y asegurar la adaptación de la universidad a los retos actuales. Un liderazgo sólido y participativo favorece la construcción de consensos, el compromiso de los docentes y la apropiación de los pro-

cesos de cambio, mientras que esquemas de decisión centralizados poco transparentes pueden generar resistencias y debilitar la implementación de las transformaciones institucionales. Las estructuras de liderazgo y los mecanismos de decisión condicionan directamente la efectividad de los proyectos y la consolidación de los cambios institucionales (Alegre y Kwan, 2021). Comprender estas dinámicas resulta clave para fortalecer la calidad educativa, promover la participación de los actores universitarios y garantizar la sostenibilidad de los proyectos académicos.

Uno de los factores determinantes en este escenario es la rotación constante de liderazgo en los procesos de transformación institucional; si bien la renovación periódica de autoridades puede facilitar la introducción de nuevas estrategias y enfoques, también genera retos con la continuidad de proyectos y consolidación de los cambios organizacionales, especialmente cuando no existen mecanismos claros de seguimiento institucional. En este sentido, Etkin y Schavdarstein (2011) señalan que las organizaciones están constituidas por individuos que desempeñan determinados roles, los cuales permiten reconstruir e institucionalizar tanto su representación interna como su reconocimiento externo.

La asignación y desempeño de estos roles dependen de factores como la pertenencia, que se refiere al grado de cohesión y vínculo entre los miembros; la pertinencia de las tareas, relacionada con las funciones asignadas; la cooperación entre roles; la comunicación y el aprendizaje adquirido por los integrantes durante los procesos de adaptación. Estos factores contribuyen a la conformación de la cultura organizacional que, a partir del enfoque de Schein (1988), puede entenderse como un elemento central en los procesos de transformación institucional, ya que influye directamente en la manera en que los miembros de una organización interpretan, aceptan o resisten el cambio. Este autor define la cultura organizacional como un conjunto de supuestos básicos compartidos, aprendidos por un grupo a lo largo del tiempo al enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna, los cuales son considerados válidos y se transmiten a los nuevos integrantes como la manera correcta de percibir, pensar y actuar en el contexto institucional.

De esta manera, la cultura organizacional no solo se manifiesta en normas formales o discursos institucionales, sino también en valores,

creencias, rutinas cotidianas y formas de relación entre los distintos integrantes en la universidad. En el caso de las IES, esta cultura influye de manera directa en la aceptación o resistencia a los procesos de cambio, en la forma en que se ejerce el liderazgo y en los mecanismos de toma de decisiones. Por ello, comprenderla resulta fundamental para analizar los procesos de transformación institucional, ya que permite identificar cómo los significados compartidos inciden en la aplicación de nuevas políticas, en la cohesión interna y en el logro de los objetivos académicos y organizacionales (Inciarte et al., 2006).

La transformación y modernización del sistema educativo nacional se han consolidado como elementos estratégicos para garantizar una educación de calidad, pertinente y congruente con los desafíos actuales y futuros de la sociedad mexicana. Este proceso no se limita a la actualización curricular o a la incorporación de innovaciones pedagógicas, sino que también implica la revisión de las estructuras organizativas y de los modelos de gestión que sostienen el funcionamiento de las instituciones educativas (Zorrilla y Barba, 2008).

En un contexto caracterizado por cambios sociales, económicos, tecnológicos y culturales acelerados, las instituciones de educación superior requieren fortalecer sus capacidades organizacionales para promover aprendizajes centrados en el desarrollo integral de los estudiantes. Esta reconfiguración demanda estructuras de liderazgo sólidas, capaces de articular la implementación de las políticas educativas con la operatividad de los programas académicos, así como dar seguimiento a los procesos formativos y a la mejora de la calidad académica (García et al., 2011). En este sentido, la estabilidad, continuidad y claridad en el ejercicio de las funciones directivas resultan fundamentales para asegurar la coherencia institucional y el logro de los objetivos académicos (Mintzberg, 2005).

En definitiva, la transformación organizacional y el liderazgo estratégico en las IES no solo fortalecen la gestión y el rendimiento académico, sino que también pueden generar beneficios como la promoción de un clima institucional positivo, el favorecimiento de la innovación pedagógica, el mejoramiento de la coordinación entre docentes y directivos, y la consolidación de la participación activa de la comunidad universitaria (Moreno, 2021). De esta manera, las universidades que logran articular de manera

efectiva la transformación organizacional con un liderazgo inclusivo y visionario están en mejores condiciones para adaptarse a los desafíos del entorno educativo, responder a las demandas sociales y contribuir de manera significativa al desarrollo académico, social y cultural de la sociedad.

Cambio organizacional: Toma de decisiones y participación institucional

En las IES, los procesos de toma de decisiones y la participación de la comunidad académica suelen enfrentar múltiples retos que inciden en la dinámica organizacional, factores como la rotación frecuente de liderazgos, la concentración del poder en ciertos niveles jerárquicos y la falta de mecanismos claros para la participación de los docentes y coordinaciones, generan tensiones que pueden afectar la continuidad de los proyectos institucionales y la eficiencia de los procesos académicos y, en consecuencia, limitar la capacidad de la institución para implementar cambios estratégicos acordes a su contexto.

Desde esta perspectiva, el cambio organizacional puede comprenderse como un conjunto de transformaciones que afectan la identidad de la organización, alterando los fundamentos que definen su cohesión y su sentido de pertenencia. Helms-Mills et al. (2008) señalan que este proceso implica modificaciones en la estructura, los procesos y los comportamientos orientadas a sustituir prácticas existentes por nuevas formas de operación. Dichas transformaciones funcionan como mecanismos de adaptación frente a las presiones del entorno interno y externo, generando ciclos discontinuos de crisis y renovación que la organización debe gestionar mediante transformaciones estratégicas.

En este contexto, la gestión administrativa cumple una función clave como soporte de la docencia y la investigación; sin embargo, su relevancia depende de la manera en que contribuye al desarrollo de estas actividades. Una administración deficiente puede dificultar el trabajo académico, mientras que una gestión eficiente facilita el adecuado desarrollo de programas y actividades institucionales. Además, cuando la gestión se planifica de manera estratégica, la institución y su comunidad académica están mejor preparadas para responder con creatividad e

innovación a las demandas de su entorno (Tünnermann, 2005). En este sentido, la gestión estratégica no se limita a organizar internamente a la institución, sino que puede planificar y coordinar recursos y objetivos de manera que la universidad pueda adaptarse, innovar y responder de forma ágil a los constantes cambios y demandas de su entorno.

Si bien el gobierno universitario debe contar con estructuras claramente definidas, la formulación de políticas y la conducción de los procesos institucionales requieren la participación de diversos actores de la comunidad académica, especialmente los docentes, cuya implicación resulta fundamental para impulsar cambios significativos (Alvariño et al., 2000). No obstante, en la práctica, esta participación suele ser difícil de lograr, ya que depende en gran medida de la capacidad de los líderes para generar consensos, gestionar conflictos y establecer acuerdos que favorezcan el interés colectivo. Además, los procesos de toma de decisiones en las universidades tienden a ser lentos y complejos debido al tamaño de las instituciones, la diversidad de asuntos a resolver y, en ocasiones, la falta de información suficiente. Como resultado, muchas decisiones tienden a concentrarse en un número reducido de personas, quienes asumen contar con los elementos necesarios para actuar, lo que limita la participación amplia y la corresponsabilidad institucional.

La participación del profesorado en los procesos de toma de decisiones constituye un elemento central para el análisis del cambio organizacional en las IES. Moreno (2021) señala que la participación del docente no se limita a mecanismos formales de consulta, sino que implica relaciones de poder, negociación e influencia entre los distintos actores que conforman la organización educativa. Por lo cual, la inclusión de los docentes en la vida institucional permite articular las políticas académicas con las prácticas educativas, incorporando saberes pedagógicos y experiencias del aula en la definición de estrategias organizacionales. Asimismo, la participación se vincula con el fortalecimiento del sentido de pertenencia y con mayores niveles de compromiso institucional, elementos que inciden en la legitimidad y sostenibilidad de los procesos de cambio. De este modo, el análisis de los mecanismos de participación y toma de decisiones resulta clave para comprender las dinámicas de transformación organizacional en las universidades.

Desarrollo

La Universidad Pedagógica Nacional (UPN) es una institución de educación superior pública federal en México, especializada en la formación de docentes y profesionales de la educación, así como en la investigación educativa y el desarrollo de propuestas pedagógicas. La UPN cuenta con una sede central en Ciudad de México (Ajusco) y múltiples subsedes en distintas entidades federativas.

Cabe mencionar que los protocolos para la selección de directores de las distintas unidades académicas y el seguimiento de estos procesos no se aplican de una manera uniforme en todas las sedes o subsedes, lo que refleja la diversidad organizativa dentro de las instituciones. Por ejemplo, mientras la sede central Ajusco y la subsede en Chihuahua cuentan con protocolos en el proceso, incluyendo criterios claros de elegibilidad, en sedes donde los protocolos son claros y estandarizados, se promueve la corresponsabilidad, la rendición de cuentas y la legitimidad de los directivos ante la comunidad universitaria; en cambio, en sedes donde estos mecanismos son ambiguos o inexistentes, las decisiones tienden a concentrarse en unos pocos actores.

En el contexto del Estado de Sonora, la UPN cuenta con tres unidades y cinco subsedes, cada una de las cuales desempeña funciones vinculadas al desarrollo de la profesión docente; no obstante, cada unidad y subsede refleja un contexto y funcionamiento único. Esta diversidad hace evidente que la gestión académica y administrativa no puede concebirse de manera homogénea, y que los procesos de coordinación y liderazgo en cada unidad requieren estrategias adaptadas a su contexto específico.

La investigación fue llevada a cabo en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), subsede San Luis Río Colorado, donde existen particularidades históricas administrativas que influyen en su organización. Desde 1992, con la Modernización de la Educación Básica en México, las instituciones educativas de la región se agruparon bajo órganos descentralizados, lo que llevó a la creación del Centro Regional de Formación Profesional Docente de Sonora (CRESON), funcionando como un órgano de coordinación y regulación regional dentro del marco descentralizado de la educación normal que actúa como enlace en la administración

central de las UPN y las distintas subse-des de Sonora, pero ejerce una influencia significativa en la designación de la dirección de la subse-de. Sin embargo, a diferencia de otras sedes como Chihuahua, en San Luis Río Colorado no existen criterios claramente establecidos ni tiempos definidos para la selección de directores, lo que limita la transparencia y la participación democrática en los procesos.

Como consecuencia, la elección de la dirección puede depender en gran medida de negociaciones internas o acuerdos informales, lo que refleja un mayor control centralizado o regional frente a la participación académica directa. Esta situación pone de manifiesto los desafíos que enfrenta la subse-de para implementar procesos de transformación organizacional.

En la UPN San Luis Río Colorado, estas condiciones se reflejan en la alta rotación de coordinaciones generales, con cuatro cambios en un lapso de seis años, lo que evidencia la inestabilidad de los liderazgos académicos. La combinación de un modelo jerárquico centralizado, la intervención de CRESO sin criterios participativos y la falta de procesos de selección democráticos genera tensiones en la continuidad de proyectos y la adaptación del personal docente. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de estrategias de liderazgo que integren la participación de la comunidad universitaria, fortalezcan la gestión pedagógica y administrativa, promuevan trabajo colaborativo y aseguren la calidad educativa, respondiendo a las demandas regionales y nacionales del sistema educativo.

Tipo de estudio

En el presente estudio se adopta un enfoque cualitativo, sustentado en la fenomenología, con el propósito de comprender las experiencias y significados que los actores universitarios tal como son vividas y significadas en su contexto institucional, sin recurrir a categorías o explicaciones previas. Desde esta perspectiva, se emplearon entrevistas semiestructuradas como técnica principal de recolección de información, ya que permite explorar de manera flexible y profunda las percepciones, las prácticas y los significados que los participantes atribuyen a la gestión educativa y

a los procesos de transformación organizacional. Este enfoque metodológico favorece la obtención de descripciones ricas y contextualizadas, esenciales para el análisis de las dinámicas institucionales desde la experiencia de quienes las viven (Castillo, 2020).

Participantes

Los participantes de la investigación estuvieron conformados por dos docentes de la Universidad Pedagógica Nacional, subsede San Luis Río Colorado, seleccionados mediante un muestreo intencional. El criterio principal fue contar con más de seis años de antigüedad en la institución, lo que les ha permitido vivenciar de manera directa los cambios en las coordinaciones generales, académicas, así como los procesos de gestión educativa y transformación organizacional implementados en distintos momentos.

Se realizó una entrevista en profundidad de carácter semiestructurada aplicada en el mes de diciembre del 2025. Una de ellas fue aplicada de manera presencial, debido a la preferencia del participante. De esta aplicación se obtuvieron los datos generales de los participantes, los cuales se presentan de manera organizada en la siguiente tabla:

Tabla 1
Características de los informantes.

Informante	Género	Formación profesional	Grado máximo	Años trabajando en UPN, SLRC
Informante 1	Femenino	Lic. en Sistemas computacionales	Maestría en Educación con campo en Formación Docente	8 años
Informante 2	Femenino	Lic. en Educación primaria	Maestría en Educación	9 años

Nota: Los datos obtenidos también se complementaron con la información obtenida por la Universidad Pedagógica Nacional, subsede San Luis Río Colorado.

El instrumento de recolección de información se estructuró a partir de dimensiones analíticas relacionadas con el cambio organizacional y la transformación institucional, donde se explora la percepción de los

docentes respecto a los cambios organizacionales ocurridos en la sub-sede en los últimos años, así como sus efectos en la dinámica y en el funcionamiento institucional. La siguiente fue el liderazgo y la toma de decisiones, permitiendo explorar cómo los docentes perciben el liderazgo de la dirección o las coordinaciones, así como la forma en que se toman las decisiones en la sub-sede. Sigue la comunicación y participación institucional, donde se permite identificar si dicha participación se considera suficiente y valorada, las principales barreras que limitan una mayor implicación del profesorado en el trabajo conjunto con los directivos dentro de la institución. El análisis de la información se llevó a cabo mediante un proceso interpretativo, orientado a identificar patrones recurrentes entre los discursos de los participantes. Durante el desarrollo de la investigación se consideraron principios éticos fundamentales, tales como confidencialidad, anonimato y la participación voluntaria de los informantes. Así mismo, se solicitó el consentimiento a cada participante, asegurando el uso responsable de la información proporcionada y su empleo exclusivo con fines académicos.

Objetivos

Analizar, desde la percepción de los docentes, las implicaciones de la transformación organizacional en la UPN, sub-sede San Luis Río Colorado, considerando los efectos de los cambios en el liderazgo en la dinámica institucional

- Identificar cómo los docentes perciben los procesos de cambio organizacional implementados en la sub-sede.
- Examinar la percepción de los docentes sobre los mecanismos de liderazgo y toma de decisiones, evaluando cómo influyen en la participación, corresponsabilidad institucional.
- Explorar los desafíos y oportunidades que los docentes observan en relación con la transformación institucional.

Resultados

Al realizar un análisis interpretativo de los testimonios de los docentes entrevistados, se examinan los hallazgos que reflejan la percepción de la comunidad académica respecto a los procesos de transformación organizacional, el liderazgo institucional y la participación docente. Este análisis permite identificar patrones comunes, las tensiones, las fortalezas y las áreas de oportunidad que inciden directamente en la continuidad de proyectos académicos, la cohesión del equipo docente, proporcionando una comprensión integral de cómo la subsede enfrenta la adaptación a contextos de cambio constante.

Cambio organizacional y cultura institucional

En la dimensión de cambio organizacional y cultura institucional, al indagar desde la experiencia docente, las coordinaciones generales y académicas han tenido un papel inestable y poco consistente, lo que ha dificultado la consolidación de trabajos claros. Se señala que cuando los docentes y estudiantes comienzan a adaptarse a la forma de trabajo de una autoridad, ocurre un relevo directivo que introduce cambios abruptos y, en ocasiones, poco pertinentes para el contexto institucional. Esto genera un proceso constante de reajuste que impide la continuidad en la gestión educativa.

Apenas nos vamos acostumbrando tanto docentes como alumnos a la forma de trabajar de una persona y, cuando la persona nueva que viene, empieza a hacer cambios, a veces muy drásticos. O la forma de trabajar es totalmente diferente.

Informante 1

Este testimonio evidencia que la rotación frecuente de coordinadores y directivos genera un proceso constante de adaptación, afectando la continuidad de proyectos y la seguridad profesional del docente. La literatura señala que la estabilidad en los cargos directivos es clave para

consolidar la planificación y los objetivos institucionales (Aldana, 2015). La falta de continuidad puede afectar la implementación de estrategias académicas, generar incertidumbres en los docentes y debilitar la cultura organizacional.

La gestión educativa es percibida como un factor que dificulta en lugar de favorecer el desarrollo académico, debido a la falta de continuidad en lo que funciona adecuadamente y a la permanencia de problemáticas que no se corrigen. Los cambios, aunque a veces logran detener conflictos, no siempre derivan en mejoras de los procesos de fortalecimiento institucional.

En cuanto a sus efectos, los docentes señalan que estos cambios han tenido repercusiones directas en la dinámica académica y el funcionamiento general de la institución. La falta de continuidad ha dificultado la consolidación de proyectos, la planeación a mediano plazo y el seguimiento sistemático de las actividades. Cada nueva administración tiende a introducir prioridades distintas, lo que genera incertidumbre, desgaste y la necesidad constante de adaptación por parte del profesorado.

De manera particular, uno de los principales cambios organizacionales identificados es la constante reconfiguración de la estructura en la coordinación general o académica, lo que modifica dinámicas de trabajo, estilos de liderazgo y formas de organización sin un proceso previo de adaptación institucional. Estos relevos directivos suelen implicar ajustes abruptos que no siempre consideran el contexto específico de la subsección ni la experiencia acumulada del personal docente.

No obstante, desde una perspectiva integral, algunos de los docentes reconocen que la incorporación de perfiles directivos provenientes de ámbitos distintos a escuelas normales ha representado un cambio estructural significativo. Esta diversificación ha permitido ampliar las formas de administración educativa y repensar la oferta académica de la subsección, introduciendo nuevas miradas sobre la gestión institucional. En palabras de una de las informantes:

Han sido cambios sustanciales dado que el perfil de estudio de los directivos no proviene de escuelas normales y, con ello, se amplían las formas de administración educativa de la subsección. La ampliación de modalidades del servicio educativo.

Con ello se refleja un enfoque más positivo, destacando que la diversidad de los perfiles, principalmente en la coordinación académica, ha permitido innovación en la administración educativa y en la oferta académica, lo que coincide con investigaciones que sugieren que los cambios en el liderazgo pueden introducir nuevas estrategias de enseñanza y mejorar la calidad educativa (Cifuentes et al., 2020). En este sentido, la inclusión de perfiles diversos puede constituir una oportunidad para enriquecer los procesos institucionales, siempre que dichos cambios se acompañen de mecanismos de adaptación, comunicación y continuidad que favorezcan su apropiación colectiva.

Aunque se reconoce la existencia de cambios y rotación de personal en tan poco tiempo, el docente destaca que la institución ha logrado mantener coherencia en los objetivos, lo que indica que, incluso frente a la inestabilidad, la ética profesional de los docentes puede mitigar impactos negativos.

Cuando estaba la subselección como parte del CEPES, había más continuidad en el cargo; ello permitía la consecución mayor del Plan de trabajo. En la actualidad ha habido cambios; sin embargo, observo eficiencia terminal, congruencia en la visión para el logro del perfil profesional de los estudiantes...

Informante 2

Pese a que se reconoce que los cambios en la dirección y los relevos en los cargos han generado dificultades organizativas, el docente enfatiza que la coherencia en los objetivos académicos sigue siendo un elemento central, lo cual sugiere que, a pesar de la inestabilidad, el compromiso de los docentes ha permitido mitigar algunos de los efectos. Existe una visión coherente orientada a lograr el perfil profesional de los estudiantes. Este hallazgo resulta relevante, ya que pone de manifiesto que la calidad educativa no depende exclusivamente de la estabilidad organizativa, sino también del compromiso ético y profesional de los docentes con los objetivos formativos.

Liderazgo institucional: Comunicación y participación del colectivo docente

El liderazgo educativo no solo depende de la formación académica de los directivos, sino de su capacidad para liderar procesos de cambio organizacional y adaptarse a nuevas demandas del contexto, ampliando la forma de aprendizaje, una diversificación en las áreas de formación ofrecidas a los estudiantes. Es posible que esta diversificación de perfiles directivos traiga consigo innovaciones en la administración educativa, aunque también podría generar retos relacionados con la falta de conocimiento específico sobre las particularidades de la formación docente y las dinámicas propias de las instituciones de educación superior.

Desde la voz del profesorado, emerge con claridad la necesidad de contar con liderazgos capaces de brindar estabilidad y generar confianza en contextos marcados por la inestabilidad organizacional

Cada que tenemos un cambio necesitamos que surja un líder... Que la persona que esté al frente sepa tener un liderazgo para que haga sentir a las personas seguras y brinde estabilidad.

Informante 1

Este testimonio evidencia que, más allá de las capacidades técnicas o administrativas, los docentes valoran la presencia de líderes humanos, cercanos y empáticos, que acompañan los procesos institucionales y fortalecen el sentido de pertenencia. Se resalta la importancia del liderazgo humano y empático, capaz de generar confianza y seguridad en el personal docente. Jiménez (2025) indica que el liderazgo transformacional y distribuido es fundamental para mantener la motivación del docente y favorecer la innovación académica. Los docentes no solo demandan capacidades administrativas, sino una figura que ejerza un liderazgo cercano, sensible y orientado al acompañamiento del colectivo académico.

Con todo ello, es posible reconocer que el proceso educativo trasciende la mera transmisión de conocimientos disciplinares y se proyecta hacia una formación integral de los estudiantes. En este sentido, la manera en que los docentes y directivos se conducen, toman decisiones y gestionan

conflictos adquiere un papel central en la construcción de aprendizajes profesionales y éticos. Las prácticas cotidianas, los estilos de liderazgo y las formas de relación que se establecen al interior de la institución funcionan como referentes formativos que influyen en la manera en que los estudiantes comprenden y ejercen su futura práctica profesional. Esta idea se ve reflejada en el testimonio de un docente, quien señala:

[...] no solamente es el conocimiento académico que se están llevando los alumnos [...] También tiene mucho que ver cómo ellos vean la parte de cómo se comportan sus maestros, cómo se comportan los directivos...

Informante 1

Desde esta perspectiva, los estudiantes internalizan no solo contenidos académicos, sino también modelos de comportamiento, liderazgo y gestión institucional a partir de la observación de las prácticas de quienes integran la comunidad educativa.

Lo anterior pone de manifiesto que la coherencia entre el discurso institucional y las prácticas directivas resulta fundamental para el desarrollo de competencias profesionales en los estudiantes. Cuando existen liderazgos consistentes, estilos de gestión claros y relaciones institucionales basadas en el respeto y la comunicación, se favorece un ambiente formativo que fortalece el aprendizaje integral. Por el contrario, la inestabilidad institucional puede generar confusión, incertidumbre y ansiedad en los estudiantes, particularmente en etapas formativas, lo que afecta su percepción sobre el ejercicio de liderazgo educativo. González et al. (2021) subrayan la importancia de implementar estrategias de acompañamiento y orientación constante que permitan garantizar la continuidad del aprendizaje y brindar contención emocional en contextos de cambio organizacional.

Ante estos hallazgos, es preciso resaltar que el liderazgo educativo requiere de un enfoque colaborativo. En contextos de cambios constantes, aunque el trabajo académico no se detiene, su continuidad depende en gran medida del compromiso individual de los docentes más que de un respaldo institucional sólido. Aunque el compromiso individual de los

maestros es evidente, la falta de cooperación formal y trabajo en equipo podría estar limitando la eficacia educativa de la institución. Tal como se expresa en el siguiente testimonio:

Considero que la mayoría de los maestros estamos trabajando desde nuestro papel como docentes frente a grupo, pero estamos solos. Cada quien navegando en su propio barquito, pero es mejor tener una navegación completa para ver mejores resultados.

Informante 1

El trabajo individual puede ser eficiente en algunos aspectos, pero la cohesión profesional y el compartir buenas prácticas entre los docentes puede generar mejores resultados tanto en el desempeño académico como en el desarrollo profesional de los mismos. El docente usa la metáfora de “navegar en su propio barquito” para describir la sensación de aislamiento profesional que algunos docentes pueden experimentar dentro de la institución. En este contexto, el término hace referencia a la falta de un enfoque compartido o de una visión común que guíe el trabajo docente, por lo cual la cultura organizacional, según los docentes, consideran que, más que facilitar, tiende a dificultar la implementación de cambios, debido a que se ha configurado en un contexto de inestabilidad prolongada. La ausencia de lineamientos claros, la comunicación fragmentada y la limitada participación docente en la toma de decisiones ha propiciado una cultura organizacional débil, caracterizada por el trabajo aislado y la falta de una visión compartida. En este escenario, los procesos de cambio dificultan que la comunidad universitaria se apropie plenamente de las transformaciones institucionales.

No obstante, pese a los constantes cambios organizacionales, los docentes identifican que algunos valores y prácticas se mantienen como parte de la identidad institucional. Entre ellos destacan el compromiso con la conformación docente, la responsabilidad ética hacia los estudiantes, la colaboración solidaria entre colegas y la prioridad otorgada al bienestar de los alumnos. Estos elementos funcionan como anclajes culturales que permiten sostener el quehacer académico y dar continuidad al proyecto educativo, aun cuando la estructura organizativa y los liderazgos expe-

rimentan modificaciones constantes.

Avalos (2011) subraya la importancia de fomentar comunidades de aprendizaje dentro de las instituciones educativas, señalando que aquellas organizaciones que promueven la colaboración sistemática entre docentes, a través del intercambio de experiencias, estrategias pedagógicas y procesos de reflexión colectiva, logran fortalecer no solo la práctica profesional, sino también el sentido de pertenencia y la cohesión institucional. Estas comunidades permiten construir el conocimiento pedagógico compartido, favorecer la innovación en el aula y generar procesos de mejora continúa sustentados en el aprendizaje colectivo.

De igual manera, se evidencia que existe una comunicación fragmentada y poco clara. El docente expresa que no siempre existe retroalimentación ni acompañamiento, lo que, sumado a la ausencia de un trabajo colaborativo, repercute tanto en la toma de decisiones académicas como administrativas.

Quando los administradores nos piden nuestro apoyo, pero no nos comunican lo que se quiere hacer, ¿cómo quieren que nos pongamos la camiseta en un proyecto en una actividad que desconocemos? Necesitamos mucha comunicación y muy buena coordinación para que entre todos logremos que la institución siga adelante.

Informante 1

La falta de comunicación clara y continua entre las autoridades y docentes limita la capacidad de los profesores para participar activamente en la toma de decisiones. Sin información suficiente sobre los objetivos, prioridades o procedimientos, los docentes no pueden alinear sus acciones con las metas institucionales, lo que genera descoordinación y esfuerzos dispersos. Cuando no existen espacios de retroalimentación ni acompañamiento, los docentes pueden sentirse inseguros para proponer nuevas estrategias o actividades. Al evidenciarse una comunicación fragmentada, genera una sensación de desconexión y soledad profesional, afectando el compromiso del personal docente, disminuyendo la eficiencia en proyectos colectivos.

Ticona (2024) afirma que la colaboración y el trabajo en equipo son

pilares de una cultura organizacional saludable, ya que, sin canales de comunicación efectivos, se dificulta la construcción de un proyecto común, lo que genera fragmentación y pérdida de la identidad organizacional. Los docentes no pueden apropiarse de los proyectos ni integrarse plenamente a la misión institucional si desconocen las metas y procesos.

Indirectamente, la falta de comunicación y coordinación afecta a los estudiantes. Actividades mal articuladas o decisiones descoordinadas pueden generar confusión, inconsistencias en la enseñanza y la pérdida de continuidad en los procesos de aprendizaje, afectando la calidad educativa.

En el contexto de los cambios frecuentes en la dirección y rotación de los cargos académicos, los docentes no solo enfrentan transformaciones estructurales en la institución, sino que también experimentan una carga emocional, que generalmente implica ajustes en las decisiones y las prioridades institucionales, que pueden generar incertidumbre y frustración en los docentes.

Ante estos cambios frecuentes en la dirección, he experimentado decepción [...] Cada que hay un cambio, nosotros esperamos que los cambios son para que continúe lo que está bien y se mejore lo que no estaba bien, y a veces no se continúa lo que sí estaba bien.

Informante 1

Este testimonio resalta la contradicción entre las expectativas de mejora continua y la realidad de los cambios que no siempre resultan en un avance positivo. A través de este análisis, exploramos cómo las expectativas de los docentes frente a los cambios institucionales pueden chocar con los resultados reales; además, evidencia que los cambios organizacionales pueden generar desmotivación y sensación de fracaso cuando no se mantiene la continuidad en las buenas prácticas. Según Mosqueira et al. (2025), la transformación organizacional sin una planificación estratégica clara puede erosionar la cultura institucional y reducir la eficiencia de los procesos educativos.

Participación en la elección del personal directivo

La participación del profesorado en los procesos de elección o designación del personal directivo constituye un componente fundamental de la gobernanza universitaria, especialmente en contextos de transformación organizacional. Incluir a los docentes en estas decisiones no solo fortalece la transparencia y la rendición de cuentas, sino que también favorece el sentido de pertenencia, la corresponsabilidad y el compromiso con los proyectos académicos. En las instituciones de educación superior, los mecanismos de participación democrática en la selección de autoridades permiten articular necesidades del trabajo académico con los modelos de gestión, contribuyendo a la estabilidad organizacional y a la consolidación de una cultura basada en el diálogo y la confianza. En este marco, se analiza la percepción de los docentes respecto a su inclusión o exclusión en los procesos de elección del personal directivo, así como las implicaciones que esta situación tiene en la dinámica y organización de la UPN, subsede San Luis Río Colorado.

El testimonio analizado evidencia una problemática persistente relacionada con la ausencia de mecanismos de participación docente en la elección del personal directivo dentro de la subsede:

No nos han preguntado nuestra opinión sobre quién debería ocupar los cargos de coordinación o dirección [...] Solo nos informan que hay nuevos coordinadores. Desconozco los criterios para su selección.

Informante 1

La percepción de que “los cambios siempre llegan de arriba” y que únicamente se informa a la comunidad académica sobre los relevos, sin explicar los criterios que la sustentan, refleja un modelo de gestión centralizado y poco transparente, que limita la corresponsabilidad institucional. Al no contar con espacios formales de consulta o participación, los docentes se perciben como actores pasivos en decisiones que inciden directamente en su trabajo académico y en la continuidad de proyectos educativos. Inciarte et al. (2006) señalan que las formas de elección de

las autoridades universitarias constituyen un elemento clave para comprender los modelos de gobernanza, ya que la inclusión de los actores académicos en estos procesos incide directamente en la confianza y corresponsabilidad institucional.

Desde la perspectiva de Moreno (2021), la participación docente en la toma de decisiones no puede entenderse únicamente como un procedimiento formal, sino con un entramado de relaciones de poder, negociación e influencia que configuran la vida organizacional. Cuando estos espacios se restringen, se refuerzan dinámicas jerárquicas que limitan el involucramiento colectivo. Asimismo, desde el enfoque de la cultura organizacional de Schein (1988), la reiteración de prácticas excluyentes en la designación de autoridades puede consolidarse como supuestos básicos compartidos, normalizando la baja participación docente y dificultando la construcción de una cultura institucional democrática.

En conjunto, según la percepción de algunos docentes, los procesos de nombramiento y asignación de cargos no siempre incluyen de manera explícita la participación del personal académico. Esta situación puede generar dificultades para garantizar la coherencia de los nombramientos con la misión y visión institucional y, en algunos casos, obstaculizar la consolidación de un trabajo colaborativo efectivo entre coordinadores generales y docentes, con posibles implicaciones en la eficiencia de los procesos académicos y administrativos.

García et al. (2019) señalan que la continuidad en los cargos es crucial para consolidar proyectos institucionales y fortalecer la cultura organizacional. En el caso de la UPN, subsección San Luis Río Colorado, la rotación frecuente de coordinadores genera ciclos de adaptación constante que tienen repercusiones tanto en la planificación organizacional como en la percepción de seguridad profesional de los docentes y alumnos.

Discusión y conclusiones

El análisis interpretativo de los testimonios docentes permitió una aproximación a la manera en que los procesos de transformación organizacional han sido vividos y significados en la UPN, subsección San Luis Río Colorado. Los hallazgos sugieren que los cambios institucionales,

particularmente aquellos relacionados con el liderazgo y la toma de decisiones, han generado tensiones que inciden en la dinámica académica y el clima organizacional.

En primer lugar, los resultados indican que la inestabilidad en los cargos directivos o de coordinación constituye uno de los principales factores que afectan la continuidad de los procesos académicos. La rotación frecuente de autoridades parece dificultar la planeación a mediano y largo plazo, así como el seguimiento sistemático de los proyectos, lo que obliga al profesorado a adaptarse constantemente a nuevas formas de organización y prioridades institucionales.

Un elemento clave para mejorar la gestión institucional es el fortalecimiento de los procesos de liderazgo participativo y colaborativo. Schein (1988) señala que los cambios organizacionales solo logran consolidarse cuando se alinean con la cultura institucional y cuando los actores participan activamente en su construcción, lo que implica generar espacios de diálogo, consenso y corresponsabilidad entre directivos y docentes.

La creación de comunidades de aprendizaje dentro de la universidad representa una estrategia fundamental para fortalecer la colaboración entre los actores institucionales. Estas comunidades permiten generar espacios donde se escuche de manera activa a los docentes, estudiantes y directivos, promoviendo la inclusión de distintas perspectivas y experiencias. Al fomentar la participación y el diálogo constante, se facilita la consolidación de propuestas de mejora y proyectos académicos con una misma intencionalidad, asegurando que las decisiones y acciones no dependan únicamente de la iniciativa individual o de la dirección, sino que reflejen el consenso colectivo. De esta manera, no solo se impulsa la innovación educativa, sino que también se fortalece la apropiación institucional de los cambios, creando un ambiente de confianza, motivación y compromiso compartido que repercute positivamente en el aprendizaje y el desarrollo profesional de toda la comunidad universitaria.

Asimismo, la literatura destaca la necesidad de estabilizar los cargos directivos y establecer criterios claros y transparentes para su selección. Fuentes et al. (1997) y Alvarino et al. (2000) subrayan que la participación del profesorado en los procesos de toma de decisiones contribuye a fortalecer la legitimidad institucional, el sentido de pertenencia y la

sostenibilidad de los proyectos académicos. La falta de procesos democráticos en la selección de coordinadores y la intervención de CRESO en la designación sin un consenso adecuado con los docentes plantea un reto significativo en términos de legitimidad y alineación con el logro de objetivos institucionales.

Las intervenciones jerárquicas y centralizadas dificultan la creación de un ambiente de trabajo colaborativo, pues los docentes perciben que no siempre se toman en cuenta sus necesidades y perspectivas, lo que debilita el sentido de pertenencia institucional. En este sentido, la definición de protocolos formales para la elección y evaluación del personal directivo podría favorecer una mayor apropiación institucional de los cambios y reducir la percepción de incertidumbre organizacional. La falta de continuidad en los liderazgos parece constituir un factor limitante para el desarrollo de proyectos a largo plazo, contribuyendo al retraso de una consolidación en la visión institucional coherente.

Aunque la falta de estabilidad genera incertidumbre, se observa que ha traído consigo algunas oportunidades. La incorporación de perfiles provenientes de otros ámbitos educativos ha permitido la introducción de nuevas perspectivas y prácticas, lo cual, aunque desafiante en términos de adaptación, también ha favorecido la apertura hacia nuevas modalidades y enfoques pedagógicos. Este aspecto resalta el potencial positivo que la rotación de liderazgos podría tener si se gestiona de manera estratégica y si se articulan procesos de adaptación más efectivos.

Otra área de mejora se relaciona con el fortalecimiento de la comunicación interna, la cual resulta clave para garantizar que la información llegue de manera clara, oportuna y completa a todos los integrantes de la comunidad educativa. Una comunicación eficaz no solo facilita la coordinación entre docentes y directivos, sino que también promueve la transparencia en la toma de decisiones y la participación en proyectos institucionales. Establecer canales de comunicación claros y constantes contribuye a reducir la incertidumbre y la desmotivación del personal, generando un clima organizacional más seguro y propicio para la innovación académica. De esta manera, la consolidación de mecanismos de comunicación interna permitiría que los procesos de cambio sean percibidos como más coherentes y legítimos, fomentando la apropiación

institucional y el compromiso de todos los actores (Canul y López, 2023).

Finalmente, se concluye que el liderazgo transformacional y distribuido, caracterizado por la cercanía con los docentes, la empatía y la capacidad de generar confianza, es esencial para mitigar los efectos de los cambios organizacionales. A pesar de las dificultades, el compromiso de los docentes con los objetivos formativos y la calidad educativa sigue siendo un pilar fundamental en la subsede, lo cual resalta la importancia de fortalecer los vínculos entre la gestión educativa y los actores clave en la institución. Los hallazgos apuntan a una demanda constante de un liderazgo más humano, empático, cercano y capaz de generar confianza y sentido de pertenencia en la comunidad académica.

A partir de estas reflexiones, se abren diversas líneas de investigación futura. Una de ellas consiste en profundizar en el análisis de los procesos de selección y evaluación del personal directivo en las distintas unidades y subse-des de la UPN, en el Estado de Sonora. Otra línea relevante sería el estudio del impacto de la inestabilidad directiva en la identidad profesional docente. Asimismo, resulta pertinente explorar el papel de las emociones y el bienestar socioemocional de los docentes y estudiantes en contextos de cambio organizacional, así como el potencial de las comunidades de aprendizaje como estrategia de mejora institucional. En conjunto, estas áreas de mejora y las líneas de investigación permiten ampliar la comprensión de la transformación organizacional en las universidades públicas y ofrecen insumos para el diseño de políticas educativas más coherentes, participativas y sostenibles.

Referencias

- Alegre, M. y Kwan, C. (2021). Gestión directiva y estilos de liderazgo en educación superior. Una revisión de la literatura. *Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales*, 1(2), 65-73. <https://doi.org/10.56216/radee022021dic.a06>
- Alvariño, C, Arzola, S., Brunner, J. J., Recart, M. y Vizcarra, R. (2000). Gestión escolar. Un estado del arte de la literatura. *Revista Paideia*, (29), 15-43.
- Ávalos, B. (2011). El liderazgo docente en comunidades de práctica. *Educación*, 47(2), 237-252. <https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130837003.pdf>

- Canul, J., y López, G. (2023). La comunicación interna en organizaciones educativas de nivel superior: una revisión sistemática (2012-2022). *Revista Panamericana De Pedagogía*, (37), 54-71. <https://doi.org/10.21555/rpp.vi37.2931>
- Castillo, N. (2020). Fenomenología como método de investigación cualitativa: preguntas desde la práctica investigativa. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*, (20), 7-18.
- Cifuentes, J., González J., y González, A. (2020). Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje. *Panorama*, 14(26). Politécnico Gran colombiano, Colombia.
- Congreso del Estado Libre y Soberano de Sonora. (2023). Ley Orgánica de la Universidad de Sonora (Ley No. 169). Boletín Oficial del Gobierno del Estado. <https://www.unison.mx/ley-numero-169-organica-de-la-universidad-de-sonora/>
- Contreras, A., Cabana-Nacimiento, J. L., Cantorin-Curty, R. M., León-Velarde, C. G., y Reeves-Huapaya, E. S. (2025). La arquitectura empresarial en la transformación organizacional en instituciones de educación superior: una revisión de alcance. *Revista Espacios*, 46(6), 388-399. <https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n06p33>
- Etkin, J. y Schvarstein L. (2011). Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio. Paidós.
- Fuentes, J., González, J., y González, A. (2020). Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje. *Panorama*, 14(26). <https://www.redalyc.org/journal/3439/343963784005/343963784005.pdf>
- García, J., Slater, C. y López, G. (2011). El director escolar novel: estado de la investigación y enfoques teóricos. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(3), 31-50.
- García, M., López, P., y Rodríguez, A. (2019). La gestión educativa y la importancia de la continuidad en los cargos directivos. *Revista de Gestión Educativa y Liderazgo*, 12.
- González, M., Vásquez, C., Vásquez, J., y Colunga, C. (2021). Relación entre ansiedad y rendimiento académico en alumnado de secundaria. *Revista de Estudios e Investigación En Psicología y Educación*, 8(2), 229-241. <https://doi.org/10.17979/reipe.2021.8.2.8457>
- Helms-Mills, J., Dye, K. y Mills, A. J. (2008). *Understanding Organizational Change*. Routledge.

- Inciarte, A., Marcano, N. y Reyes M. E. (2006). Gestión académico-administrativa en la educación básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11, 221-243.
- Jiménez, N. del R. (2025). Liderazgo pedagógico y gestión directiva: modelos transformacional, distribuido e instruccional y su impacto en rendimiento e innovación educativa. *Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 6(4), 2154 – 2162. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i4.4427>
- Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel. <https://andrader0.tripod.com/docs/paradigmas/estructuradelasorgs.pdf>
- Moreno, P. (2021). UPN 1978-2018: pasado, presente y futuro (Fascículos a 40 años de la UPN; 71). Ciudad de México. <https://area1.upnvirtual.edu.mx/images/libros/PA-135-pasado-presente-futuro.pdf>
- Mosqueira, M., Villanueva, R., y Herrera J. (2025). Cultura organizacional y liderazgo directivo en instituciones educativas de un instituto armado-Perú. *Impulso, Revista de Administración*, 5(9), 68–78. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.75>
- Pereira, M., Gómez, C., Pinto, M., Ruiz, M., y Meneses, A. (2016). Transformación e innovación de la cultura organizacional en instituciones de educación superior. Estado del arte y bases conceptuales. *Revista Docencia Universitaria*, 17(1), 43–54. <https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistadocencia/article/view/6774/7102>
- Rodríguez, E., Pedraja, L., y Labraña, J. (2022). Liderazgo en el gobierno universitario e innovaciones en la docencia: una revisión de la literatura. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 13(36), 102-123. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299171140006>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza y Janés Editores. S.A. https://kupdf.net/download/schein-la-cultura-empresarial-y-el-liderazgo_5afbea48e2b-6f54917f7243a_pdf
- Ticona, K. (2024). *La comunicación interna organizacional en el trabajo remoto: un análisis de las entidades de educación superior en tiempos de pandemia [Tesis de pregrado/posgrado, Universidad Privada del Norte]*. Repositorio Institucional. <https://repositorio.upn.edu.pe/bac-kend/api/core/bitstreams/0c7d9017-7a4c-4fc9-a298-83ee7108fe78/content>

- Tünnermann, C. (2005). Perspectivas de la Universidad Pública en América Latina. En E. Agüera (Ed.), *Retos y perspectivas de la educación superior* (pp. 105-128). Plaza y Valdés.
- Weick, K., Caldera, D., y Ortega, M. (2022). Las organizaciones educativas como sistemas flojamente acoplados. *Revista Gestión Y Estrategia*, (36), 93-110. <https://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/121/836>
- Xarles, G., Aguilera-Caballero, B., Lluca, C., y Martínez-Samper, P. (2023). Camino de una universidad virtual para convertirse en un nodo de conocimiento abierto: el caso de la UOC. *Revista Científica*, 48(3), 1-14. <https://doi.org/10.14483/23448350.20814>
- Zorrilla, M., y Barba, B. (2008). Reforma educativa en México. Descentralización y nuevos actores. *Sinéctica, Revista Electrónica de Educación*, (30), 1-30. <https://www.redalyc.org/pdf/998/99819167001.pdf>

*Práctica educativa y políticas de transformación: Reflexiones desde la realidad
escolar y la gestión institucional.*

Se terminó de editar en mayo de 2026

en los talleres de Astra Ediciones

Av. Acueducto No. 829

Colonia Santa Margarita, C. P. 45140

Zapopan, Jalisco, México.

33 38 34 82 36

E-mail: edicion@astraeditorial.com.mx

www.astraeditorialshop.com

El lector encontrará en esta obra un análisis crítico de diversas problemáticas del sistema educativo mexicano en la región noroeste del país.

Este libro se presenta como un referente empírico que resultará útil para impulsar un cambio educativo significativo, consciente y, sobre todo, contextualizado. Asimismo, pone de manifiesto el compromiso de los académicos que presentan cada capítulo por generar evidencias que permitan desarrollar políticas institucionales que respeten la identidad, los intereses y las experiencias de los participantes, para facilitar la aplicación de innovaciones educativas en las realidades escolares basadas en datos sólidos.

ISBN: 979-13-88349-10-2



9 791388 134910 2



Consulta y descarga



astra
editorial