

Rodríguez Montufar, G. (2025). Habilidades Directivas para una Gestión Escolar con Enfoque Humanista en los Institutos Tecnológicos. En M. Díaz Fernández (Coord). *Gestión Efectiva. Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI (Volumen II)*. (pp. 43-58). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.293.c511>



Capítulo 2

Habilidades Directivas para una Gestión Escolar con Enfoque Humanista en los Institutos Tecnológicos

Gilberto Rodríguez Montufar

Resumen

El capítulo explora las Habilidades Directivas como eje central para fortalecer la gestión escolar en los Institutos Tecnológicos del TecNM, alineadas con el Modelo Educativo Humanismo para la Justicia Social. Aborda la gestión educativa desde un enfoque estratégico, ético y humanista, destacando cinco habilidades clave: liderazgo ético, comunicación efectiva, toma de decisiones basada en evidencia, trabajo colaborativo y gestión del cambio. Estas se ejemplifican con casos prácticos del Instituto Tecnológico de Minatitlán (ITM), vinculándolas a procesos como planeación, inclusión y vinculación interdisciplinaria. Además, propone estrategias operativas para su desarrollo, como formación continua, rediseño institucional y evaluación del desempeño directivo. Dirigido a directivos, docentes e investigadores, el texto busca demostrar cómo estas habilidades pueden impulsar la transformación educativa bajo principios de justicia social y participación organizacional.

Palabras clave:

Habilidades Directivas; Gestión Escolar; Enfoque Humanista; Justicia Social.

Introducción

En la actualidad, las instituciones de educación superior tecnológica enfrentan desafíos complejos derivados de la transformación social, la evolución del conocimiento y la exigencia de una formación más integral, inclusiva y comprometida con su entorno. En este contexto, la Gestión Escolar deja de ser una función meramente administrativa para convertirse en un proceso estratégico que determina la capacidad de una institución para cumplir su misión educativa con pertinencia y justicia social (Murillo, 2011; Bolívar, 2006).

El Tecnológico Nacional de México (TecNM), como uno de los sistemas educativos más importantes de América Latina, ha planteado una ruta de transformación institucional a través de su Modelo Educativo Humanismo para la Justicia Social. Este modelo propone una formación centrada en la persona, con un enfoque filosófico, ético y pedagógico que busca integrar la excelencia académica con la sensibilidad social, el compromiso ambiental, la inclusión y la innovación (TecNM, 2024).

Implementar este modelo no depende únicamente del rediseño curricular o de cambios en los planes de estudio. Exige un liderazgo directivo capaz de conducir procesos de transformación profunda en la vida institucional. En este sentido, el desarrollo de Habilidades Directivas adquiere una relevancia central. Liderazgo ético, comunicación efectiva, toma de decisiones informadas, trabajo en equipo y gestión del cambio son competencias clave para construir una Gestión Escolar transformadora (Fullan, 2002; Villa & Poblete, 2007).

Este capítulo tiene como propósito analizar y ejemplificar cómo el desarrollo de Habilidades Directivas puede fortalecer la Gestión Escolar en los Institutos Tecnológicos del TecNM, con especial énfasis en el Instituto Tecnológico de Minatitlán (ITM). A través de un enfoque aplicado, se presentarán fundamentos teóricos, experiencias institucionales, propuestas prácticas y estrategias de intervención que permitan articular las Habilidades Directivas con los principios del Modelo Educativo. Se parte de la convicción de que una Gestión Escolar fortalecida desde lo humano, lo ético y lo técnico puede convertirse en catalizadora de un cambio profundo en la educación tecnológica mexicana.

Fundamentos de la Gestión Escolar desde un enfoque humanista y directivo en el TecNM

En el contexto de transformación educativa que impulsa el Tecnológico Nacional de México (TecNM), la gestión escolar adquiere un papel estratégico que va más allá de las funciones administrativas tradicionales. Esta gestión se concibe como un proceso intencionado, ético y situado que articula a los

actores institucionales en torno a una misión formativa, con base en principios humanistas, criterios de equidad y un compromiso activo con la justicia social.

El nuevo Modelo Educativo del TecNM, Humanismo para la Justicia Social (TecNM, 2024), plantea una visión integral de la formación tecnológica, centrada en el ser humano como sujeto activo, libre y responsable. Para hacer realidad esta propuesta, la gestión escolar debe incorporar habilidades directivas que permitan no sólo coordinar recursos y procesos, sino también generar entornos institucionales que favorezcan la inclusión, la innovación, la participación y la vinculación con el entorno.

De lo operativo a lo estratégico: la evolución del concepto de Gestión Escolar

Durante décadas, la Gestión Escolar fue entendida principalmente como un proceso administrativo vinculado con la organización de recursos, el cumplimiento normativo y la supervisión de actividades operativas. Sin embargo, en el contexto actual de transformación educativa, esta visión ha resultado insuficiente para responder a las exigencias de calidad, equidad y pertinencia. Diversos autores coinciden en que la Gestión Escolar debe concebirse como un proceso estratégico, ético y participativo que moviliza a toda la comunidad educativa hacia una misión institucional compartida (Murillo, 2011; Bolívar, 2006; Díaz Barriga, 2003).

Este cambio de enfoque es particularmente relevante en los Institutos Tecnológicos del Tecnológico Nacional de México (TecNM), donde las condiciones de transformación curricular, demandas sociales y desarrollo regional exigen una dirección con visión de futuro, capacidad de innovación y compromiso social. Así, la Gestión Escolar se convierte en un eje articulador de la vida institucional, en el cual las Habilidades Directivas no son accesorios, sino condiciones necesarias para guiar el cambio y garantizar una educación más humana y pertinente.

El Modelo Educativo del TecNM: fundamentos filosóficos, principios transversales y sentido práctico

El Modelo Educativo Humanismo para la Justicia Social, publicado por el TecNM en 2024, representa una apuesta profunda por reconfigurar el papel de la educación tecnológica en México. A diferencia de modelos centrados exclusivamente en la eficiencia técnica, esta propuesta se apoya en tres pilares filosóficos que deben guiar las decisiones institucionales:

- **Ontológico:** reconoce al ser humano como un sujeto consciente, libre, transformador y éticamente responsable.

- Epistemológico: valora el conocimiento como construcción colectiva situada, que se produce en diálogo con la experiencia, el contexto y la diversidad.
- Axiológico: impulsa una vida institucional fundada en la equidad, la inclusión, el respeto, la solidaridad y el compromiso con el bien común (TecNM, 2024).

Estos fundamentos se concretan en seis ejes transversales que deben permear todas las funciones sustantivas: la docencia, la investigación, la vinculación y la gestión. Estos son: interculturalidad, inclusión y equidad, interdisciplinariedad, responsabilidad social, conciencia ambiental e innovación con sentido ético. En consecuencia, la Gestión Escolar no puede limitarse a reproducir estructuras heredadas; debe reinventarse como un sistema vivo que traduzca estos principios en políticas, decisiones, proyectos y cultura institucional.

El rol de las autoridades directivas: líderes del cambio institucional

La figura del directivo escolar —ya sea director, subdirector, jefe de departamento, jefe de oficina o coordinador de proyecto— vuelve central en la implementación efectiva del Modelo Educativo del TecNM. No se trata solo de ocupar un cargo de autoridad, sino de ejercer un liderazgo que articule capacidades técnicas, sensibilidad social, pensamiento estratégico y compromiso ético. Como plantea Torres (2001), la Gestión Educativa debe entenderse como una práctica reflexiva, situada y orientada a la transformación institucional.

Este tipo de liderazgo exige Habilidades Directivas específicas: saber comunicarse con claridad y empatía, tomar decisiones con base en evidencia y principios, construir equipos colaborativos, conducir procesos de mejora continua y sostener el enfoque humanista en medio de contextos complejos. En el caso de los Institutos Tecnológicos, estas habilidades resultan aún más necesarias, ya que los retos de calidad, cobertura, innovación y vinculación con el entorno productivo requieren líderes capaces de integrar múltiples dimensiones de la vida institucional.

Por ello, no basta con tener un Modelo Educativo sólido: se necesita una gestión que lo encarne y lo haga viable. Es en este punto donde el desarrollo de Habilidades Directivas se convierte en el puente entre la teoría institucional y la transformación real en el aula, el campus y el territorio.

Habilidades Directivas esenciales para una Gestión Escolar transformadora

La consolidación de una Gestión Escolar orientada a la transformación educativa y al enfoque humanista del TecNM exige un liderazgo basado en competencias directivas sólidas. Estas habilidades no sólo son deseables, sino necesarias para enfrentar la complejidad institucional, promover una cultura organizacional centrada en las personas y traducir los principios del Modelo Educativo en acciones concretas. A continuación, se presentan cinco Habilidades Directivas fundamentales para los entornos educativos del siglo XXI, especialmente en el contexto de la educación tecnológica.

Liderazgo ético y transformacional

El liderazgo transformacional implica la capacidad de influir en las personas, inspirar propósitos compartidos y promover una cultura de mejora continua con base en valores. En el entorno escolar, este tipo de liderazgo debe estar atravesado por una ética del cuidado, la equidad y la justicia social (Bolívar, 2006). Los líderes con esta orientación no sólo gestionan tareas, sino que motivan a sus equipos, crean confianza y fomentan el sentido de pertenencia institucional.

En el caso del Instituto Tecnológico de Minatitlán, se han implementado mesas de diálogo entre estudiantes, docentes y directivos para definir los objetivos estratégicos del plan institucional, con énfasis en la inclusión y la equidad educativa. Este tipo de acciones reflejan cómo el liderazgo ético se traduce en participación activa y corresponsabilidad.

Comunicación efectiva e institucional

La comunicación directiva no puede limitarse a la transmisión vertical de información. Debe entenderse como una competencia transversal que articula el sentido institucional, construye confianza, gestiona el conflicto y facilita la colaboración. Según Fullan (2002), la comunicación efectiva es una de las principales capacidades del líder escolar, especialmente en entornos de cambio.

Una práctica destacable en el ITM ha sido el rediseño de los canales de comunicación interna, mediante el uso de boletines digitales, plataformas colaborativas y reuniones periódicas con representación de cada departamento. Esto ha fortalecido la transparencia, la escucha activa y la claridad en los procesos administrativos y académicos.

Toma de decisiones basada en evidencia

La Gestión Escolar requiere decisiones informadas, contextualizadas y coherentes con la misión institucional. La toma de decisiones basada en evidencia implica el uso de datos cuantitativos y cualitativos, diagnósticos participativos, análisis de indicadores y mecanismos de retroalimentación. Esta habilidad permite al directivo identificar problemas reales, diseñar soluciones adecuadas y justificar sus acciones con claridad y legitimidad (Murillo, 2011).

En el ITM, el uso de evaluaciones internas sobre abandono escolar, clima organizacional y desempeño docente ha permitido ajustar programas de tutoría y reforzar acciones institucionales en beneficio de la equidad académica.

Trabajo en equipo y colaboración interdisciplinaria

La Gestión Escolar transformadora no puede descansar en liderazgos individuales. Requiere de la articulación de equipos funcionales, con roles claros, metas compartidas y confianza mutua. Promover la colaboración interdisciplinaria entre áreas académicas, administrativas y de vinculación permite respuestas integrales a los desafíos educativos (Villa & Poblete, 2007).

Una experiencia significativa ha sido la integración de equipos de trabajo entre las academias de Ingeniería Ambiental, Industrial y Sistemas Computacionales del ITM, que desarrollan proyectos conjuntos sobre residuos, eficiencia energética o tecnologías sociales, fomentando un enfoque más amplio e innovador.

Gestión del cambio y adaptación a la complejidad

En tiempos de transformación educativa, los directivos deben ser agentes del cambio y no meros ejecutores de normas. La capacidad para conducir procesos de innovación, gestionar resistencias, sostener la visión institucional y adaptarse a escenarios inciertos es esencial. Fullan (2002), advierte que el cambio educativo sólo es sostenible si se acompaña de liderazgo, compromiso colectivo y sentido de propósito.

Durante la implementación del Modelo Educativo del TecNM, el ITM ha desarrollado talleres de sensibilización para personal docente y administrativo, enfocados en el modelo humanista y en metodologías activas, lo que ha permitido transitar de manera más ordenada hacia nuevos enfoques pedagógicos y organizativos.

Ejemplos aplicados desde el Instituto Tecnológico de Minatitlán (ITM)

El Instituto Tecnológico de Minatitlán (ITM), como parte del Tecnológico Nacional de México (TecNM), representa un escenario clave para el análisis de experiencias de gestión escolar transformadora. Enmarcado en un contexto regional de desafíos estructurales —como la pobreza, la desigualdad educativa y la contaminación ambiental—, pero también de oportunidades estratégicas, como el Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec, el ITM ha emprendido diversas acciones que ilustran cómo las Habilidades Directivas pueden ser motor de cambio institucional cuando se articulan con una visión humanista y con los ejes del Modelo Educativo.

A través de prácticas concretas, esta sección documenta cómo se han aplicado las competencias directivas en el ámbito escolar y cómo éstas han impactado la cultura organizacional, la equidad, la vinculación con el entorno y la innovación académica.

Liderazgo participativo en la implementación del Modelo Educativo

Uno de los avances más significativos ha sido la apertura de espacios deliberativos desde la Dirección General y el Consejo Directivo para discutir el sentido y aplicación del Modelo Educativo Humanismo para la Justicia Social. Durante el proceso de reestructuración del Programa de Desarrollo Institucional (PDI) 2025-2030, se promovieron mesas de trabajo con jefes de departamento, docentes, personal administrativo y estudiantes. Estas mesas permitieron recoger diagnósticos situados, identificar áreas críticas de atención y definir de manera colaborativa líneas estratégicas.

Este tipo de liderazgo horizontal, basado en la co-construcción del sentido institucional, ha fortalecido la gobernanza interna, minimizado resistencias al cambio y promovido la legitimidad de las decisiones (Bolívar, 2006). Los resultados incluyen una mejor alineación entre la planeación académica y los principios del Modelo Educativo, así como una cultura organizacional más participativa.

Estrategias de inclusión educativa lideradas desde la gestión

En un entorno donde muchos estudiantes provienen de comunidades rurales, pueblos originarios o zonas de marginación urbana, la inclusión educativa no es un ideal abstracto, sino una necesidad urgente. El equipo directivo del ITM ha impulsado programas institucionales de acompañamiento académico, psicológico y económico para estudiantes en situación de vulnerabilidad. Entre ellos destacan:

- Tutorías diferenciadas para primer ingreso, con atención a trayectorias irregulares.
- Programas de becas y apoyos para transporte, conectividad y alimentación.
- Protocolos de atención a la violencia de género y la discriminación impulsados por la Coordinación del Sistema de Gestión de Igualdad de Género y No Discriminación (SGIG).

Estas acciones no sólo evidencian una gestión con enfoque de equidad, sino que reflejan el uso de habilidades de planeación estratégica, administración de recursos y toma de decisiones éticas orientadas al bienestar estudiantil (Murillo, 2011; Torres, 2001).

Coordinación de proyectos interdisciplinarios con impacto regional

La Gestión Escolar también ha jugado un papel decisivo en la promoción de una cultura de colaboración académica. A través del impulso de proyectos integradores, el ITM ha promovido el trabajo conjunto entre diferentes programas académicos. Ejemplos concretos incluyen:

- Diseño de biodigestores comunitarios desarrollados por estudiantes de Ingeniería Ambiental e Ingeniería Industrial en comunidades sin red de drenaje.
- Plataformas digitales de monitoreo ambiental diseñadas por alumnos de Ingeniería en Sistemas Computacionales, Desarrollo de Aplicaciones e Inteligencia Artificial, con la incorporación de docentes de las mismas carreras y de Ciencias Básicas.
- Proyectos de innovación social sobre eficiencia energética, coordinados entre áreas administrativas, académicas y cuerpos estudiantiles.

Estas experiencias son posibles gracias a una gestión académica con visión interdisciplinaria, que moviliza a los departamentos para establecer objetivos comunes, gestiona recursos compartidos y facilita procesos de evaluación integrados (Villa & Poblete, 2007).

Vinculación con el entorno social y productivo desde la dirección

La dirección del ITM ha fortalecido la vinculación institucional a través de convenios de colaboración con municipios, cámaras empresariales, centros comunitarios y organizaciones civiles. Esta estrategia tiene múltiples efectos:

- Permite que el servicio social y las residencias profesionales se desarrollen en contextos reales y socialmente significativos.
- Posiciona a la institución como actor del desarrollo territorial, aportando conocimientos técnicos a problemáticas locales.
- Abre espacios de educación dual o proyectos cofinanciados con la industria.

Ejemplo de ello es el programa de “Brigadas tecnológicas”, donde estudiantes y docentes ofrecen asesorías técnicas a comunidades rurales en temas como ahorro de energía, sistemas de captación de agua y alfabetización digital. Este tipo de programas no sólo visibilizan la función social de la educación tecnológica, sino que demandan una dirección con capacidad de vinculación estratégica, construcción de alianzas y gestión de impacto.

Gestión del cambio institucional y cultura organizacional

A partir de la implementación del Modelo Educativo del TecNM, el ITM ha promovido una serie de reformas internas orientadas al cambio cultural. Esto incluye la actualización de sus documentos normativos (PDI, manuales de procedimientos), la capacitación continua en metodologías activas y la integración de una Comisión de Seguimiento al Modelo Educativo.

Estas acciones han sido coordinadas desde la alta dirección, en colaboración con áreas clave como Planeación, Docencia y Recursos Humanos. La gestión del cambio ha requerido liderazgo transformacional, resiliencia institucional y evaluación constante. Como señala Fullan (2002), el cambio educativo sostenible no depende de iniciativas aisladas, sino de líderes que generen condiciones para que el cambio eche raíces.

Propuesta de acciones prácticas para el fortalecimiento de Habilidades Directivas

La consolidación de una gestión escolar transformadora en los Institutos Tecnológicos requiere no sólo de documentos rectores o modelos educativos innovadores, sino también del fortalecimiento continuo de las capacidades directivas de quienes lideran los procesos institucionales. En este marco, las Habilidades Directivas no deben entenderse como atributos personales aislados, sino como competencias que pueden desarrollarse, evaluarse y reforzarse sistemáticamente mediante procesos de formación, planificación, evaluación y participación organizacional.

La siguiente propuesta integra estrategias estructuradas en cuatro ejes complementarios que buscan impulsar una gestión directiva con sentido humanista, ético, innovador y territorialmente comprometido.

Formación continua de cuadros directivos con enfoque humanista

El primer paso hacia una gestión más competente y ética es la actualización permanente de los equipos directivos. Se recomienda establecer un Programa Institucional de Formación Directiva, con contenidos orientados a:

- Liderazgo transformacional y ético.
- Comunicación efectiva y manejo del conflicto.
- Planeación participativa y toma de decisiones basada en evidencia.
- Gestión del cambio organizacional.
- Enfoques de justicia social y equidad educativa.

Este programa puede ofrecerse mediante diplomados, talleres, seminarios virtuales y estancias de intercambio entre Institutos del TecNM, priorizando el aprendizaje entre pares y las buenas prácticas institucionales (Bolívar, 2006; Fullan, 2002).

Rediseño institucional centrado en las personas

El fortalecimiento de Habilidades Directivas debe reflejarse en los instrumentos rectores de la Gestión Institucional. Se propone revisar y actualizar los siguientes documentos:

- Plan de Desarrollo Institucional (PDI) con metas vinculadas al desarrollo de competencias directivas y liderazgo colaborativo.
- Programa Educativo Institucional (PEI) que incorpore explícitamente los ejes del Modelo Educativo del TecNM como criterios de gestión.
- Manual de funciones y procedimientos donde se especifiquen responsabilidades asociadas a habilidades como la comunicación, la evaluación formativa, la gestión del cambio y la vinculación con el entorno.

Este rediseño debe incluir indicadores orientados a la mejora continua y ser acompañado por procesos reflexivos con los actores institucionales (Murillo, 2011).

Diseño e implementación de un sistema de evaluación integral de Habilidades Directivas

Es fundamental contar con herramientas que permitan monitorear, valorar y retroalimentar el desarrollo de Habilidades Directivas. Se sugiere crear un Sistema Institucional de Evaluación de la Gestión Directiva, el cual contemple:

- Autoevaluaciones y coevaluaciones entre pares.
- Indicadores cualitativos y cuantitativos asociados al desempeño.
- Encuestas de percepción de liderazgo entre personal docente y administrativo.
- Revisión de evidencias de impacto organizacional (mejora en indicadores de inclusión, vinculación, clima organizacional, innovación, etc.).

Este sistema puede incluir un portafolio institucional de buenas prácticas y resultados por parte de cada responsable de área, bajo un enfoque formativo y no punitivo (Villa & Poblete, 2007).

Fomento de una cultura institucional participativa y colaborativa

El desarrollo de Habilidades Directivas debe producir un efecto multiplicador en la cultura organizacional. Se recomienda:

- Establecer comités colegiados y redes internas de aprendizaje que permitan compartir experiencias, innovaciones y dificultades.
- Fomentar espacios de diálogo y rendición de cuentas con estudiantes, personal académico y administrativo.
- Impulsar proyectos interdepartamentales para resolver problemas comunes desde una lógica interdisciplinaria y colaborativa.
- Crear observatorios internos de justicia social, inclusión educativa y desarrollo territorial vinculados con las funciones directivas.

Estas acciones permitirán que la gestión deje de ser vertical y fragmentada, para convertirse en una práctica colectiva que potencia la inteligencia institucional y el compromiso social (Torres, 2001; Díaz Barriga, 2003).

Instrumento operativo para la planificación y seguimiento del desarrollo de Habilidades Directivas

Para traducir las propuestas estratégicas en acciones concretas dentro del contexto institucional, es útil contar con herramientas operativas que faciliten

su implementación y seguimiento. A continuación, se presenta una tabla que ejemplifica cómo puede estructurarse un plan de fortalecimiento de habilidades directivas a través de acciones específicas, indicadores medibles y responsables definidos. Este tipo de instrumento permite integrar la planeación, el monitoreo y la mejora continua en torno a competencias clave de liderazgo institucional, asegurando su articulación con los ejes del Modelo Educativo del TecNM.

La tabla sirve como guía para la toma de decisiones en los Institutos Tecnológicos y puede adaptarse a las condiciones y prioridades particulares de cada plantel.

Tabla 1. Acciones estratégicas para el fortalecimiento institucional de habilidades directivas en el contexto de los Institutos Tecnológicos

Habilidad Direc-tiva	Acción Estratégica	Indicador Propuesto	Responsable Principal
Liderazgo ético	Diplomado en liderazgo con justicia social	% de directivos capa-citados	Dirección / Subdirec-ción de Planeación y Vinculación
Comunicación institucional	Implementación de boleti-nes y foros abiertos	Nivel de satisfacción comunicacional	Subdirección Acadé-mica
Toma de decisio-nes con datos	Uso de tablero de indicado-res institucional	Frecuencia de reunio-nes de revisión	Jefaturas de Departamento
Trabajo colabo-rativo	Proyectos interdeparta-mentales integradores	Número de proyectos interdisciplinarios	Jefaturas de Departamento
Gestión del cambio	Talleres de sensibilización docente	Asistencia y retroali-mentación positiva	Departamento de De-sarrollo Académico

Fuente: elaboración propia

Esta propuesta permite avanzar hacia un modelo de Gestión Escolar donde las Habilidades Directivas no se asuman como talento individual, sino como una responsabilidad institucional compartida, evaluable y en constante mejora. Formar líderes éticos, estratégicos y comprometidos con su comunidad es el camino para hacer realidad el Modelo Educativo del TecNM desde las prácticas cotidianas de la gestión.

Conclusiones

El desarrollo de Habilidades Directivas representa hoy una condición indispensable para alcanzar una Gestión Escolar capaz de responder a los desafíos del siglo XXI. Lejos de reducirse a una dimensión operativa o técnica, la

Gestión Escolar en los Institutos Tecnológicos del TecNM debe entenderse como un proceso estratégico, ético y profundamente humano, que articula principios institucionales con acciones concretas en beneficio de la comunidad educativa y del entorno social.

Este capítulo ha mostrado que el Modelo Educativo Humanismo para la Justicia Social del TecNM no puede implementarse de forma efectiva sin una dirección consciente, reflexiva y orientada al cambio. Habilidades como el liderazgo ético, la comunicación efectiva, la toma de decisiones basadas en evidencia, el trabajo colaborativo y la gestión del cambio se presentan no sólo como competencias deseables, sino como pilares imprescindibles para traducir los ejes del Modelo Educativo en prácticas institucionales sostenibles.

Las experiencias del Instituto Tecnológico de Minatitlán ilustran cómo estas habilidades pueden aplicarse de manera contextualizada para promover la inclusión, fomentar la innovación, fortalecer la vinculación territorial y transformar la cultura organizacional. Estas prácticas evidencian que una gestión centrada en las personas tiene la capacidad de generar impactos reales en la trayectoria de los estudiantes, en el desempeño docente y en el compromiso social de las instituciones.

Asimismo, las propuestas de acción desarrolladas a lo largo del capítulo demuestran que el fortalecimiento de las Habilidades Directivas no es un proceso individual, sino una responsabilidad colectiva que debe estar respaldada por programas de formación, rediseños institucionales, sistemas de evaluación integrales y mecanismos de participación horizontal.

En suma, avanzar hacia una gestión escolar transformadora implica revalorizar el rol de las autoridades educativas no como meros administradores, sino como líderes con vocación de servicio, visión crítica y compromiso con la justicia educativa. Es precisamente en el ejercicio de estas habilidades donde se construye día a día el modelo de educación tecnológica que el país necesita: una educación con sentido, con raíz territorial y con mirada humanista.

Discusión

El análisis desarrollado en este capítulo evidencia que el desarrollo de Habilidades Directivas no es una meta secundaria en la Gestión Escolar de los Institutos Tecnológicos, sino una condición estructural para la implementación efectiva de modelos educativos con enfoque humanista. En el caso del TecNM, el tránsito hacia el Modelo Educativo Humanismo para la Justicia Social implica un cambio de paradigma que requiere liderazgo consciente, toma de decisiones éticas y compromiso institucional profundo.

Los hallazgos planteados coinciden con la literatura especializada en Gestión Educativa (Bolívar, 2006; Fullan, 2002), que subraya la centralidad del liderazgo transformacional en contextos de cambio. Sin embargo, este capítulo también aporta una dimensión contextual que a menudo está ausente en estudios generalistas: la importancia de adaptar las habilidades directivas a entornos institucionales específicos como los del sur de México, donde las brechas sociales, la diversidad cultural y las dinámicas territoriales condicionan fuertemente las prácticas de gestión.

En este sentido, el Instituto Tecnológico de Minatitlán se presenta como un caso representativo de gestión situada, en el que la dirección ha sabido articular capacidades técnicas y principios éticos para responder a los retos del entorno. La discusión no debe centrarse únicamente en qué habilidades son necesarias, sino en cómo se cultivan, en qué condiciones institucionales florecen y qué políticas sistémicas las hacen sostenibles.

Además, es necesario reconocer que, aunque las propuestas aquí planteadas han mostrado resultados positivos, existen desafíos persistentes. Entre ellos destacan: la alta rotación de mandos medios, la escasa formalización de procesos de evaluación directiva, la limitada articulación entre gestión y formación docente, y la necesidad de institucionalizar los espacios de participación.

Por ello, se hace indispensable diseñar estrategias transversales y sistémicas que aseguren la continuidad de los procesos más allá de las personas o los ciclos administrativos. También se requieren más investigaciones que documenten experiencias en otros planteles del TecNM, generando conocimiento comparado que permita enriquecer el enfoque propuesto y adaptarlo a diversos contextos.

Finalmente, la discusión invita a mirar la gestión escolar no como un mecanismo administrativo, sino como una práctica educativa en sí misma, cargada de sentido político, ético y pedagógico. Apostar por el desarrollo de habilidades directivas es, en última instancia, apostar por la construcción de instituciones más justas, humanas y transformadoras.

Referencias

- Bolívar, A. (2006). *Liderazgo educativo y cambio en las instituciones escolares*. Graó.
- Díaz Barriga, A. (2003). *Gestión educativa: una aproximación desde la innovación institucional*. Paidós.
- Fullan, M. (2002). *The new meaning of educational change*. Teachers College Press.
- Murillo, F. J. (2011). *La mejora de la escuela: una visión centrada en el aprendizaje y la equidad*. Organización de Estados Iberoamericanos (OEI).

- Tecnológico Nacional de México (TecNM). (2024). *Modelo Educativo del TecNM: Humanismo para la Justicia Social*.
- Torres, R. M. (2001). *Educación y gestión educativa: un enfoque de transformación institucional*. UNESCO-OREALC. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000121141>
- Villa, A., & Poblete, M. (2007). *Competence-based learning: A proposal for the assessment of generic competences*. *Revista de Educación*, (344), 15–38.

Managerial Skills for School Management with a Humanistic Approach in Technological Institutes

Habilidades gerenciais para a gestão escolar com uma abordagem humanística em institutos de tecnologia

Gilberto Rodríguez Montufar

Instituto Tecnológico de Minatitlán | Minatitlán | Veracruz | México

<https://orcid.org/0009-0003-5078-2303>

gilberto.rm@minatitlan.tecnm.mx

gilolla4@hotmail.com

Doctorado en Dirección e Innovación de Instituciones, Profesor de Carrera de Tiempo Completo (E.S.) y Subdirector Académico en el Instituto Tecnológico de Minatitlán, perteneciente al Tecnológico Nacional de México (TecNM).

Abstract

The chapter explores Management Skills as a central axis to strengthen school management in the TecNM Technological Institutes, aligned with the Humanism for Social Justice Educational Model. It approaches educational management from a strategic, ethical and humanistic approach, highlighting five key skills: ethical leadership, effective communication, evidence-based decision making, collaborative work and change management. These are exemplified with practical cases of the Instituto Tecnológico de Minatitlán (ITM), linking them to processes such as planning, inclusion and interdisciplinary linkage. It also proposes operational strategies for their development, such as continuous training, institutional redesign and evaluation of management performance. Aimed at managers, teachers and researchers, the text seeks to demonstrate how these skills can drive educational transformation under principles of social justice and organizational participation.

Keywords: Managerial Skills; School Management; Humanistic Approach; Social Justice.

Resumo

O capítulo explora as Habilidades de Gestão como um eixo central para o fortalecimento da gestão escolar nos Institutos de Tecnologia TecNM, alinhado com o Modelo Educacional Humanismo para a Justiça Social. Ele aborda a gestão educacional a partir de um enfoque estratégico, ético e humanístico, destacando cinco habilidades-chave: liderança ética, comunicação eficaz, tomada de decisões baseada em evidências, trabalho colaborativo e gestão de mudanças. Essas habilidades são exemplificadas com estudos de caso do Instituto Tecnológico de Minatitlán (ITM), vinculando-as a processos como planejamento, inclusão e vínculo interdisciplinar. Também propõe estratégias operacionais para seu desenvolvimento, como treinamento contínuo, redesenho institucional e avaliação do desempenho gerencial. Destinado a gestores, professores e pesquisadores, o texto procura demonstrar como essas habilidades podem impulsionar a transformação educacional sob princípios de justiça social e participação organizacional.

Palavras-chave: Habilidades Gerenciais; Gestão Escolar; Abordagem Humanística; Justiça Social.