

## POSITION ARTICLE

**Management as an integrative process in teacher education institutions: a shared perspective*****La gestión como proceso integrador en instituciones formadoras de docentes: una mirada compartida***Juan Gutiérrez García<sup>1,2</sup>  <sup>1</sup> Benemérita Escuela Nacional de Maestros, México<sup>2</sup> Instituto Pedagógico de Estudios de Posgrado, México

**How to cite:** Gutiérrez, J. (2026). Management as an integrative process in teacher education institutions: a shared perspective. *Revista San Gregorio*, 1(Especial\_4), 131 –138. [http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial\\_4.4221](http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial_4.4221)

Received: 27-05-2026

Accepted: 30-09-2026

Published: 15-10-2026

**ABSTRACT**

This study analyzes, from a critical and reflective perspective, the role of management as an integrative process in the academic work of Public Teacher Education Institutions (ENP) and the Teacher Professional Development Center of Mexico City (CAMCM). A conceptual position and reflection article was developed, grounded in the critical analysis and synthesis of national and international scholarly literature on institutional management, educational leadership, participation, collaboration, communication, and organizational change. The analysis was structured around five interrelated dimensions: organizational horizontality, shared decision-making, collaborative work, horizontal communication, and change-oriented management. These dimensions provide a framework for critically examining predominantly administrative and hierarchical conceptions of institutional management. The analysis concludes that integrative management articulates actors, knowledge, responsibilities, decisions, and actions around shared institutional purposes, thereby creating organizational and relational conditions that can strengthen the collective capacity of teacher education institutions to promote participatory and sustained processes of academic transformation.

**Keywords:** Collaborative work; Change-oriented management; Horizontal communication; Organizational horizontality; Shared decision-making.

**RESUMEN**

El estudio analiza, desde una perspectiva crítica y reflexiva, el papel de la gestión como proceso integrador del quehacer académico de las Escuelas Normales Públicas (ENP) y del Centro de Actualización del Magisterio de la Ciudad de México (CAMCM). Se desarrolló un artículo de posición y reflexión de carácter conceptual, sustentado en el análisis crítico y la síntesis de literatura especializada nacional e internacional sobre gestión institucional, liderazgo educativo, participación, colaboración, comunicación y cambio organizacional. El análisis se estructuró en cinco dimensiones interrelacionadas: horizontalidad organizativa, decisiones compartidas, trabajo colaborativo, comunicación horizontal y gestión dirigida al cambio, mediante las cuales se problematizan las concepciones predominantemente administrativas y verticales de la gestión. Se concluye que la gestión integradora articula actores, conocimientos, responsabilidades, decisiones y acciones alrededor de propósitos institucionales compartidos, generando condiciones organizativas y relacionales que pueden fortalecer la capacidad colectiva de las instituciones formadoras de docentes para impulsar procesos participativos y sostenidos de transformación académica.

**Palabras clave:** Comunicación horizontal; Decisiones compartidas; Gestión dirigida al cambio; Horizontalidad organizativa; Trabajo colaborativo.



## INTRODUCCIÓN

La formación docente enfrenta, en las primeras décadas del siglo XXI, un escenario de creciente complejidad derivado de transformaciones sociales, culturales, científicas y tecnológicas que modifican las demandas dirigidas a los sistemas educativos y a las instituciones responsables de preparar a los futuros profesionales de la educación. En el ámbito internacional, esta situación ha colocado en el centro del debate la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales que permitan construir sistemas educativos resilientes, colaborativos y capaces de responder a contextos en permanente transformación (UNESCO & International Task Force on Teachers for Education 2030, 2024).

Desde esta perspectiva, los desafíos de la formación docente involucran las formas mediante las cuales las instituciones se organizan, establecen prioridades, construyen acuerdos, distribuyen responsabilidades y articulan las acciones de los diferentes actores que participan en los procesos educativos. En este sentido, la discusión contemporánea sobre liderazgo educativo ha transitado progresivamente desde concepciones predominantemente administrativas y burocráticas hacia perspectivas que reconocen la importancia de establecer propósitos compartidos, centrar la acción institucional en el aprendizaje, promover la colaboración y desarrollar las capacidades profesionales de los integrantes de las comunidades educativas (UNESCO, 2024).

Esta transformación supone reconsiderar el papel de la gestión institucional, más allá de entenderla como un conjunto de procedimientos administrativos destinados a garantizar el funcionamiento formal de una organización educativa, resulta pertinente analizarla como un proceso que puede articular las dimensiones académicas, organizativas y relacionales de las instituciones.

La evidencia internacional muestra, en este sentido, que la profesionalización de docentes y líderes educativos se relaciona con oportunidades para colaborar, participar en la toma de decisiones y asumir responsabilidades en la mejora de las instituciones (OECD, 2020). Asimismo, los debates recientes sobre liderazgo educativo destacan que las culturas institucionales basadas en la colaboración y la responsabilidad compartida constituyen componentes relevantes para vincular el liderazgo con los procesos de mejora educativa (UNESCO, 2024; OECD, 2020).

En México, las Escuelas Normales Públicas (ENP) y el Centro de Actualización del Magisterio de la Ciudad de México (CAMCM), han sido instituciones vinculadas históricamente con la formación y profesionalización de docentes para la educación básica. En este escenario, las transformaciones educativas contemporáneas demandan que estas instituciones revisen no solo sus propuestas formativas, sino también las formas en que organizan, planean, coordinan y evalúan su quehacer académico. Desde esta perspectiva, la transformación institucional se configura como un desafío de gestión que trasciende la dimensión administrativa e involucra las relaciones entre los actores educativos, sus formas de participación y los mecanismos mediante los cuales se construyen, acuerdan y llevan a la práctica las decisiones institucionales.

Los enfoques contemporáneos de liderazgo y gestión educativa han otorgado creciente importancia a la colaboración, la participación y la distribución de responsabilidades. El “Global Education Monitoring Report 2024/25” (UNESCO, 2024) identifica precisamente el fomento de la colaboración como una de las dimensiones centrales del liderazgo educativo y señala la necesidad de desarrollar formas de liderazgo compartido que favorezcan la participación de los diferentes actores de las comunidades educativas (UNESCO, 2024). De manera convergente, los resultados de TALIS muestran la relevancia de las culturas colegiadas, el trabajo colaborativo y la participación de docentes y líderes en los procesos institucionales (OECD, 2020).

A partir de estas consideraciones, el estudio sostiene que la gestión de las instituciones formadoras de docentes requiere ser comprendida como un proceso integrador del quehacer académico, capaz de articular actores, responsabilidades, decisiones y acciones institucionales orientadas a la transformación educativa, superando perspectivas que la circunscriben fundamentalmente a funciones administrativas. Esta posición permite situar la gestión en el núcleo de la reflexión sobre la capacidad institucional para responder a los desafíos actuales de la formación docente y, al mismo tiempo, analizar las condiciones organizativas y relacionales que hacen posible la construcción colectiva del cambio.

En consecuencia, el objetivo del presente artículo es analizar, desde una perspectiva crítica y reflexiva, el papel de la gestión como proceso integrador del quehacer académico de las Escuelas Normales Públicas (ENP) y del Centro de Actualización del Magisterio de la Ciudad de México (CAMCM). Se consideran sus implicaciones para la transformación institucional y su relación con los debates contemporáneos sobre participación, colaboración y liderazgo educativo.

## METODOLOGÍA

El presente trabajo se desarrolló como un artículo de posición y reflexión de carácter conceptual. El abordaje metodológico se sustentó en el análisis crítico y la síntesis conceptual de literatura especializada sobre gestión institucional, liderazgo educativo, participación, trabajo colaborativo, comunicación organizacional y procesos de cambio en instituciones educativas (Jaakkola, 2020). Para la construcción de la reflexión se consideraron aportes académicos nacionales e internacionales relacionados con el tema investigado.

Las fuentes fueron examinadas atendiendo a su pertinencia para el problema abordado, su capacidad explicativa y su contribución a la discusión sobre formas de gestión que trascienden perspectivas predominantemente administrativas y verticales. El proceso analítico se organizó mediante una lógica de síntesis conceptual orientada a establecer relaciones entre los principales planteamientos identificados en la literatura y las particularidades de las instituciones formadoras de docentes. Como resultado de este proceso se delimitaron cinco ejes para estructurar la argumentación: horizontalidad organizativa, decisiones compartidas, trabajo colaborativo, comunicación horizontal y gestión dirigida al cambio. Estos ejes no se plantean como categorías derivadas de un proceso de codificación empírica, sino como dimensiones analíticas que permiten organizar la reflexión sobre el carácter integrador de la gestión institucional.

A partir de estos ejes, el análisis avanza desde la discusión conceptual hacia su interpretación en el contexto de las ENP y del CAMCM. De este modo, se busca establecer una cadena argumentativa explícita entre los referentes teóricos, las dimensiones analíticas propuestas y la posición central sostenida en el artículo: que la gestión institucional, cuando se orienta hacia la articulación de actores, decisiones y procesos académicos, puede constituirse en un componente estratégico para impulsar la transformación de las instituciones formadoras de docentes.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### *Horizontalidad organizativa*

La horizontalidad organizativa constituye una dimensión relevante de la gestión institucional en la medida en que replantea las relaciones tradicionales de autoridad, participación y responsabilidad dentro de las instituciones educativas. Frente a estructuras predominantemente jerárquicas, esta perspectiva promueve formas de organización sustentadas en una mayor participación de los actores, el intercambio de saberes profesionales y la construcción colectiva de respuestas ante los desafíos institucionales. Supone reconfigurar su ejercicio hacia formas de liderazgo capaces de generar condiciones para la colaboración, la innovación y la participación de la comunidad educativa. En este sentido, Ortega et al. (2025) destacan que el papel de los directivos resulta fundamental para construir entornos organizacionales colaborativos, flexibles e innovadores que favorezcan tanto la innovación educativa como el desempeño docente.

La horizontalidad trasciende una modificación formal de la estructura organizativa y se vincula con la construcción de una cultura institucional basada en el diálogo, la corresponsabilidad y el reconocimiento de los distintos actores que conforman la comunidad educativa. De este modo, las estructuras verticales y centralizadas pueden dar paso a formas organizativas más plurales en las que la interacción y la deliberación colectiva contribuyan a articular los propósitos institucionales. Al respecto, Blanco et al. (2022) sostienen la necesidad de transitar de estructuras piramidales y verticales hacia configuraciones plurales y horizontales sustentadas en el encuentro dialógico de las comunidades.

Entendida de esta manera, la horizontalidad constituye un proceso complejo que requiere reconocer la diversidad de experiencias, conocimientos y responsabilidades existentes en las instituciones educativas. Por ello, la gestión horizontal se relaciona estrechamente con la toma de decisiones compartida y con la capacidad institucional para incorporar diferentes perspectivas en la orientación del quehacer académico. Como señalan Elías & Servín (2025), desde una perspectiva participativa, la gestión escolar trasciende la administración eficiente e incorpora decisiones estratégicas compartidas que orientan la acción de la institución.

En las instituciones formadoras de docentes, donde la diversidad de funciones académicas y experiencias profesionales demanda mecanismos capaces de articular las contribuciones de sus integrantes en torno a propósitos comunes. En las ENP y el CAMCM, pensar la gestión desde la horizontalidad supone, por tanto, favorecer espacios institucionales en los que las necesidades y problemáticas puedan ser identificadas colectivamente y traducidas en propuestas de transformación académica.

La horizontalidad organizativa puede entenderse, en consecuencia, como una condición para fortalecer el carácter integrador de la gestión institucional, en tanto favorece la articulación entre participación, diálogo, corresponsabilidad y construcción colectiva de decisiones. Su alcance no se limita a disminuir las distancias jerárquicas, sino que implica generar condiciones organizativas para que los distintos actores intervengan de manera significativa en la planeación, organización y evaluación de las acciones educativas.

En este sentido, Elías & Servín (2025) destacan la participación colectiva de los integrantes de una institución en el diseño, la planificación, la organización y la evaluación de la acción educativa. Desde esta perspectiva, avanzar hacia formas más horizontales de gestión representa una vía para fortalecer la capacidad de las instituciones formadoras de docentes de construir respuestas contextualizadas y colectivamente asumidas frente a los procesos de transformación académica.

### **Decisiones compartidas**

Las transformaciones experimentadas por los sistemas educativos han contribuido a cuestionar los modelos de gestión sustentados en la concentración de las decisiones y en la centralidad de la autoridad directiva. Frente a estas formas tradicionales de organización, las decisiones compartidas adquieren relevancia como una dimensión de la gestión institucional orientada a ampliar la participación de los actores educativos en la definición de prioridades, la construcción de acuerdos y la búsqueda de respuestas a las problemáticas institucionales.

Desde esta perspectiva, la participación implica generar condiciones para incorporar diferentes experiencias, conocimientos y perspectivas en los procesos de decisión. En este sentido, Buitron & Escudero (2025) destacan la necesidad de una gestión directiva participativa que involucre a los integrantes de la comunidad educativa en la toma de decisiones.

La toma de decisiones compartida trasciende, por tanto, la consulta ocasional a los integrantes de una institución. Supone construir mecanismos de deliberación mediante los cuales los actores puedan participar en la identificación de problemas, el análisis de alternativas y la definición de cursos de acción vinculados con los propósitos institucionales.

Esta perspectiva reconoce que las decisiones educativas se producen en escenarios complejos en los que intervienen dimensiones técnicas, humanas, sociales y culturales (Krichesky & Murillo, 2018). En consecuencia, la participación adquiere sentido cuando se articula con información pertinente, conocimiento del contexto y evidencias que permitan fundamentar las acciones institucionales (Chila et al., 2025).

El tránsito desde estructuras altamente jerarquizadas hacia formas más colaborativas y distribuidas de liderazgo ha ampliado la discusión sobre quiénes intervienen en las decisiones y de qué manera se distribuyen las responsabilidades institucionales (Llerena & Castillo, 2025). En este marco, la función directiva mantiene su responsabilidad en la orientación y coordinación institucional, pero incorpora la capacidad de generar espacios de participación, articular perspectivas diversas y favorecer la construcción de acuerdos.

En las instituciones formadoras de docentes, las decisiones compartidas adquieren especial importancia debido a la diversidad de actores, funciones y responsabilidades que intervienen en el desarrollo del proyecto académico. La participación colectiva puede favorecer que las decisiones institucionales incorporen conocimientos derivados de diferentes ámbitos de la vida académica y que las acciones resultantes sean asumidas como responsabilidades compartidas.

No obstante, compartir las decisiones no significa diluir las responsabilidades ni asumir que toda decisión debe adoptarse de manera indistinta por todos los integrantes de la institución. Desde esta perspectiva, la participación adquiere un sentido estratégico cuando permite integrar diferentes sectores de la comunidad en asuntos que inciden directamente en la vida institucional.

Asimismo, las decisiones compartidas requieren vincularse con los procesos de planeación y evaluación. La producción de información institucional pierde parte de su potencial transformador cuando los resultados de la evaluación no se incorporan a la deliberación ni orientan acciones posteriores. En consecuencia, las decisiones compartidas constituyen una dimensión de la gestión integradora porque articulan participación, responsabilidad, deliberación y uso de evidencias en torno a propósitos institucionales comunes.

En las instituciones formadoras de docentes, esta perspectiva puede contribuir a superar la fragmentación entre planeación, evaluación y acción, al tiempo que fortalece la corresponsabilidad de los actores en los procesos de transformación académica. Así, la toma de decisiones deja de concebirse exclusivamente como una atribución asociada a posiciones jerárquicas y se configura como un proceso institucional en el que el liderazgo directivo y la participación colectiva se articulan para orientar el cambio.

### **Trabajo colaborativo**

El trabajo colaborativo trasciende la realización conjunta de actividades, ya que supone establecer relaciones profesionales sustentadas en la cooperación, el intercambio de saberes, la corresponsabilidad y la búsqueda colectiva de respuestas a los problemas que enfrenta la institución. La colaboración contribuye a superar formas fragmentadas de organización del trabajo y favorece la construcción de dinámicas institucionales orientadas al aprendizaje colectivo. Arenas (2024) destaca, en este sentido, que el trabajo colaborativo favorece el diálogo, la integración, el respeto y el compromiso entre los actores educativos.

En las instituciones educativas, la colaboración se vincula con procesos sistemáticos de reflexión sobre la práctica y con la construcción de conocimiento profesional. No se trata únicamente de que los actores trabajen simultáneamente o compartan espacios institucionales, sino de generar condiciones para analizar problemas comunes, intercambiar perspectivas y construir alternativas de actuación. Desde esta perspectiva, el trabajo colaborativo puede favorecer el tránsito desde prácticas profesionales desarrolladas de manera aislada hacia formas de aprendizaje organizacional en las que los conocimientos y experiencias individuales se convierten

en recursos para la mejora colectiva. Roa & Zenteno (2024) subrayan precisamente la colaboración docente como un medio relevante para la mejora escolar, el trabajo interdisciplinario y la creación de conocimiento educativo.

Esta concepción implica reconocer que la colaboración no surge de manera espontánea por el hecho de pertenecer a una misma institución. Requiere propósitos compartidos, espacios de encuentro, mecanismos de coordinación y condiciones organizativas que permitan sostenerla en el tiempo. Ahumada et al. (2024) mencionan, en este sentido, la importancia de construir una cultura de colaboración acompañada de estructuras de coordinación, apoyo, información y articulación entre los diferentes actores del sistema educativo.

En las instituciones formadoras de docentes, se evidencia diversidad de funciones, conocimientos y experiencias profesionales que convergen en el desarrollo de los procesos formativos. La articulación de estas capacidades puede favorecer la construcción de respuestas colectivas frente a los desafíos académicos e institucionales. El desarrollo de prácticas colaborativas también plantea desafíos para el liderazgo institucional. En esta perspectiva, el liderazgo puede contribuir a conectar esfuerzos individuales que, de otro modo, permanecerían fragmentados. López et al. (2026) señalan la relevancia de construir una visión compartida capaz de articular a los integrantes de una organización en torno a una identidad y aspiraciones comunes.

No obstante, la diversidad de perspectivas forma parte de la vida académica y puede constituir un recurso para el aprendizaje organizacional cuando existen condiciones para el diálogo, la deliberación y la construcción de acuerdos. En este sentido, la colaboración supone generar mecanismos mediante los cuales las diferencias profesionales puedan incorporarse productivamente al trabajo colectivo, en lugar de convertirse en factores de fragmentación institucional. La participación, la ayuda mutua y la responsabilidad compartida adquieren así relevancia como prácticas capaces de fortalecer la capacidad de respuesta de las comunidades educativas. El trabajo colegiado y las formas distribuidas de liderazgo constituyen expresiones organizativas que pueden favorecer estas dinámicas (Correa-Salazar et al., 2025). Villalobos & Celedón (2026) relacionan el liderazgo distribuido con la democratización de la toma de decisiones y con transformaciones en las formas de participación e intervención de las comunidades educativas.

En consecuencia, el trabajo colaborativo constituye una dimensión de la gestión integradora en la medida en que transforma esfuerzos individuales en capacidades institucionales compartidas. Para las instituciones formadoras de docentes, fortalecer esta dimensión supone avanzar desde formas fragmentadas de trabajo hacia comunidades profesionales capaces de intercambiar conocimientos, reflexionar sobre sus prácticas, coordinar acciones y construir respuestas colectivas frente a los desafíos de la formación docente. La colaboración se configura así no como un fin en sí mismo, sino como una condición organizativa y profesional para sostener procesos de aprendizaje y transformación institucional.

### ***Comunicación horizontal***

La comunicación horizontal es una dimensión articuladora de la gestión institucional, en tanto posibilita el intercambio de información, conocimientos y perspectivas entre los actores que participan en el quehacer académico. Una perspectiva horizontal favorece relaciones comunicativas basadas en el diálogo, la retroalimentación y la construcción de significados compartidos. De esta manera, la comunicación adquiere una función estratégica en la coordinación de las acciones institucionales.

Asimismo, la comunicación horizontal también requiere generar condiciones para que la información relevante circule oportunamente entre los diferentes ámbitos de la institución y pueda convertirse en un recurso para la planeación, la coordinación y la toma de decisiones. Villón et al. (2025) resaltan precisamente que el fortalecimiento de la comunicación interna constituye una responsabilidad compartida dentro de las organizaciones y puede desarrollarse mediante diferentes mecanismos orientados a favorecer intercambios efectivos entre sus integrantes.

En las instituciones formadoras de docentes, la fragmentación de los canales de comunicación puede generar dificultades para compartir información, coordinar acciones y construir respuestas comunes frente a las problemáticas institucionales. Su carácter integrador también depende de la existencia de espacios en los que los actores puedan expresar perspectivas, intercambiar conocimientos, plantear desacuerdos y construir interpretaciones compartidas sobre los problemas institucionales. En este sentido, la comunicación horizontal se vincula con el diálogo profesional y con la posibilidad de que diferentes voces intervengan en la comprensión de las situaciones que afectan a la comunidad educativa.

Esta perspectiva permite establecer una relación directa entre comunicación horizontal, decisiones compartidas y trabajo colaborativo. La participación en los procesos decisorios requiere información accesible y posibilidades efectivas de intercambio; de igual manera, la colaboración demanda canales que permitan coordinar acciones, compartir conocimientos y construir acuerdos. La comunicación funciona, por tanto, como un componente transversal que conecta las diferentes dimensiones de la gestión integradora. Sin mecanismos

comunicativos abiertos y bidireccionales, la horizontalidad puede permanecer únicamente en el plano formal y la participación puede reducirse a intervenciones fragmentadas con escasa incidencia en las acciones institucionales.

En este marco, fortalecer la comunicación horizontal en las ENP y el CAMCM, esto implica avanzar hacia mecanismos institucionales que favorezcan tanto la circulación de información como el intercambio profesional entre los actores involucrados en la formación docente. Ello supone reconocer la comunicación como parte constitutiva de la gestión académica y no como una actividad complementaria o exclusivamente informativa. En consecuencia, la comunicación horizontal puede generar condiciones para que las distintas áreas y actores de las instituciones formadoras de docentes puedan establecer relaciones de intercambio, coordinación y diálogo que reduzcan la fragmentación organizativa y fortalezcan su capacidad para construir respuestas colectivas frente a los procesos de transformación académica.

### ***Gestión dirigida al cambio***

En el ámbito de la educación superior, la gestión dirigida al cambio ha adquirido relevancia ante desafíos relacionados con la innovación, las transformaciones tecnológicas y las nuevas demandas sociales y educativas. Córdova et al. (2025) mencionan que la gestión del cambio para que las instituciones de educación superior, busca precisamente que estas instituciones enfrente estratégicamente los desafíos derivados de los procesos contemporáneos de innovación.

Desde esta perspectiva, el cambio institucional supone un proceso intencionado mediante el cual la institución identifica necesidades, define propósitos, establece prioridades y articula estrategias orientadas a transformar aquellos aspectos de su funcionamiento que requieren ser fortalecidos. En las instituciones formadoras de docentes, esta orientación implica vincular la gestión con la capacidad de revisar y transformar los procesos académicos y organizativos que intervienen en la formación de los futuros profesionales de la educación.

La gestión dirigida al cambio requiere, además, la participación responsable y comprometida de los actores institucionales. En este sentido, Córdova et al. (2025) conciben la gestión del cambio como un proceso estructurado y estratégico que implica preparar, capacitar y acompañar a los integrantes de una organización durante la adopción de transformaciones institucionales.

Esta concepción permite advertir que el cambio no constituye un acontecimiento aislado ni exclusivamente una decisión de quienes desempeñan funciones directivas. Su desarrollo requiere condiciones organizativas que favorezcan la participación de los actores, la construcción de acuerdos y la articulación entre las diferentes funciones institucionales.

Para las ENP y el CAMCM, gestionar el cambio supone considerar las particularidades de instituciones cuya misión se encuentra directamente vinculada con la formación de profesionales de la educación. Por ello, los procesos de transformación institucional requieren articular las decisiones organizativas con los propósitos académicos y formativos, de manera que los cambios impulsados respondan tanto a las necesidades internas de las instituciones como a los desafíos contemporáneos de la formación docente. La gestión dirigida al cambio requiere, por tanto, mecanismos que permitan valorar los avances, identificar dificultades y reorientar las acciones cuando los resultados obtenidos no correspondan con los propósitos establecidos.

En consecuencia, la gestión dirigida al cambio constituye el punto de convergencia de las dimensiones analizadas en este trabajo. La integración de estas dimensiones puede fortalecer la capacidad de las instituciones formadoras de docentes para impulsar procesos de transformación académica contextualizados, participativos y sostenibles.

Así, la gestión integradora puede comprenderse como un proceso mediante el cual actores, conocimientos, decisiones y acciones se articulan alrededor de propósitos institucionales comunes. Su orientación hacia el cambio no radica solamente en alcanzar resultados previamente establecidos, sino en desarrollar capacidades colectivas que permitan a las instituciones analizar críticamente sus prácticas, aprender de sus procesos y construir respuestas pertinentes frente a los desafíos presentes y futuros de la formación docente.

### **CONCLUSIONES**

El análisis desarrollado permite sostener que la gestión, comprendida como un proceso integrador del quehacer académico, constituye un componente estratégico para la transformación de las instituciones formadoras de docentes, en tanto articula actores, responsabilidades, conocimientos, decisiones y acciones en torno a propósitos institucionales compartidos. Desde esta perspectiva, la horizontalidad organizativa, las decisiones compartidas, el trabajo colaborativo, la comunicación horizontal y la gestión dirigida al cambio configuran dimensiones interrelacionadas que permiten trascender una concepción predominantemente administrativa de la gestión y avanzar hacia formas de organización más participativas, colaborativas y orientadas al aprendizaje institucional.

En las ENP y en el CAMCM, se hace necesario fortalecer las capacidades colectivas para identificar necesidades, construir acuerdos, coordinar acciones y evaluar sus resultados, de manera que la transformación académica responda tanto a las particularidades de cada institución como a los desafíos contemporáneos de la formación docente. En consecuencia, el carácter integrador de la gestión radica en generar las condiciones organizativas y relacionales necesarias para que la participación, la colaboración, la comunicación y la toma de decisiones se traduzcan en procesos sostenidos de mejora y transformación académica.

## REFERENCIAS

- Ahumada, L., Maureira, Ó., & Pino-Yancovic, M. (2024). Formación técnico profesional en Chile: trabajo colaborativo y liderazgo distribuido. *Revista electrónica de investigación educativa*, 26. <https://doi.org/10.24320/redie.2024.26.e17.5757>
- Arenas Figueroa, M. (2024). Trabajo colaborativo en docentes de educación primaria. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 8(34), 1598-1619. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.821>
- Blanco Torres, Y., Zuleta Pérez, M. J., y Vásquez Maestre, M. C. (2022). Modelos de gestión pública en educación: verticalidad versus horizontalidad. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(100), 1405-1422. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.8>
- Buitron Bruno, C. R. & Escudero Cristobal, W. J. (2025). Gestión directiva y desempeño institucional: evidencia en el contexto peruano. *Revista InveCom*, 6(3), 1-13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17603048>
- Chila Saltos, M. M., Guzmán Vera, A. P., Remache Pardo, E. V., Balla Chacaguasay, S., Ochoa Crespo, A. B., & Riofrio Obando, J. M. (2025). Liderazgo pedagógico y toma de decisiones en instituciones educativas. *Revista Científica Multidisciplinar G-nerando*, 6(1), ág-4489. <https://doi.org/10.60100/rcmg.v6i1.609>
- Córdova Negrete, M. G., Zaldumbide López, D., & Taranto-Vera, G. (2025). (2025). La gestión del cambio en instituciones de educación superior: enfoques administrativos para la adaptación a nuevas demandas sociales, tecnológicas y académicas en el siglo XXI. *Imperium Académico Multidisciplinary Journal*, 2(4), 1-24. <https://doi.org/10.63969/zn6j5g84>
- Correa-Salazar, J. C., Gómez-Naucin, R. E., & Torres-Pazmiño, M. G. (2025). El rol del liderazgo pedagógico docente en la optimización de la eficiencia escolar. *MQRInvestigar*, 9(2), e715-e715. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.2.2025.e715>
- Elías, J.A. & Servín, G. A. (2025). Construyendo cultura participativa: comunidades de aprendizaje y su contribución a la gestión pedagógica y la colaboración docente. *Revista Construyendo Paz Latinoamericana*, (23). <https://doi.org/10.35600/25008870.2026.23.0393>
- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10, 18-26. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0>
- Krichesky, G. J., & Murillo, F. J. (2018). La colaboración docente como factor de aprendizaje y promotor de mejora. Un estudio de casos. *Educación xx1*, 21(1), 135-155. <https://doi.org/10.5944/educXX1.15080>
- López Torres, M. D. R., Marañón Priego, L., & Ortiz Cordero, G. (2025). El Aprendizaje Colaborativo como parte del Pensamiento Sistémico en Instituciones Educativas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 16(31). <https://doi.org/10.23913/ride.v16i31.2778>
- Llerena, M.A. & Castillo, J. E. (2025). Liderazgo Distribuido y su Impacto en la Autogestionabilidad del Aprendizaje en Comunidades Escolares. *SAGA: Revista Científica Multidisciplinar*, 2(1), 204-216. <https://revistasaga.org/index.php/saga/article/view/41>
- Ortega-Muñoz, M., Méndez-Carrasco, E., Ochoa-Jiménez, S., & Hernández-Soto, Z. J. (2025). Gestión directiva y desempeño docente en organizaciones educativas del norte de México. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 15(30). <https://doi.org/10.23913/ride.v15i30.2334>
- Roa-Tampe, K. A., & Zenteno Silva, C. J. (2024). ¿ Por qué no pueden colaborar? Obstáculos para la colaboración docente. *Magis: Revista Internacional de Investigación en Educación*, (17), 1-22. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.m17.pppo>
- Rodríguez, M. R. & Flores, C. A. (2023). Gestión estratégica y toma de decisiones en una institución educativa universitaria de Lima en el 2023. *UCV-SCIENTIA*, 15(1), 7-14. <https://doi.org/10.18050/revucv-scientia.v15n1a1>
- UNESCO. (2024). *Global education monitoring report 2024/5: Leadership in education: Lead for learning*. <https://www.iicba.unesco.org/en/africa-education-knowledge-platform/global-education-monitoring-report-2024/5-leadership-education-lead-learning>
- Villalobos, X. & Celedón, M. W. (2026). El liderazgo distribuido para una gestión académica efectiva: elemento que permite facilitar y mejorar los procesos formativos y transformar los contextos institucionales. *Revista Saberes Educativos*, (16). <https://sabereseducativos.uchile.cl/index.php/RSED/article/view/82951>

Villón-Laínez, S. M., Guerrero-Bejarano, M. A., & Manosalvas-Vaca, C. A. (2025). Comunicación organizacional interna y su influencia en el apoyo social percibido en clínicas privadas de Santa Elena. *INNOVA Research Journal*, 10(1), 112-134. <https://doi.org/10.33890/innova.v10.n1.2025.2736>

**Conflicts of Interest:**

The authors declares no conflicts of interest.

**Author Contributions:**

The authors were responsible for all aspects of the study, including conceptualization, methodology, analysis, and writing.

**Disclaimer/Publisher's Note:**

The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the authors and individual contributors and not of Revista San Gregorio or the editors. Revista San Gregorio and/or the editors disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.