

Evaluación de resultados de aprendizaje de un curso de Liderazgo Educativo basado en la Metodología DIA

Evaluation of learning outcomes of an Educational Leadership course based on the DIA Methodology



Midori Ericka Gómez Tovar*

Instituto DIA, México

Laura Hernández y Omaña**

Instituto DIA, México

Claudia Madrazo García***

Instituto DIA, México

https://doi.org/10.36105/pedag_infinita.2026v1n1.06

Resumen

En el otoño de 2022 se lanzó el Curso de “Liderazgo Educativo” a través de la metodología DIA, con el objetivo de desarrollar conocimientos,

* Correo electrónico: midori@lavaca.edu.mx

** Correo electrónico: laura@lavaca.edu.mx

*** Correo electrónico: claudia@lavaca.edu.mx

Recepción: 30/05/2025 Aceptación: 17/10/2025

CÓMO CITAR: Gómez Tovar, M. E., Hernández y Omaña, L., Madrazo García, C. (2026). Evaluación de resultados de aprendizaje de un curso de Liderazgo Educativo basado en la Metodología DIA. *Pedagogía infinita*, vol. 1, núm. 1, 84-95. DOI: https://doi.org/10.36105/pedag_infinita.2026v1n1.06



Esta obra está protegida bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 4.0 Internacional.

habilidades, esquemas mentales y prácticas pedagógicas orientadas a transformar la forma de ser de los líderes en el campo educativo. El equipo de Monitoreo y Evaluación cumple con la tarea de evaluar si los objetivos de aprendizaje planteados por el curso se cumplen o no y en qué medida. El presente artículo presenta los efectos del curso en los docentes partícipes y el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje planteados en el mismo. A continuación, se presentan el diseño de objetivos, la revisión de literatura, construcción de resultados, implementación y finalmente la presentación de resultados. Se delinean los aprendizajes más significativos con énfasis en la aplicación práctica de dicha metodología para la medición de resultados de aprendizaje.

Palabras clave: liderazgo, mediación pedagógica, intervención educativa, rol docente.

Abstract

In the fall of 2022, the “Educational Leadership” Course was launched through the DIA methodology, with the objective of developing knowledge, skills, mental schemas and pedagogical practices aimed at transforming the way of being of leaders in the educational field. The Monitoring and Evaluation team fulfills the task of evaluating whether the learning objectives set by the course are met or not and to what extent. This article presents the effects of the course on the participating teachers and the fulfillment of the learning objectives set out in it. Next, the design of objectives, the literature review, construction of results, implementation and finally the presentation of results are presented. The most significant learnings are outlined with emphasis on the practical application of said methodology for measuring learning results.

Keywords: leadership, pedagogical mediation, educational intervention, teaching role.

Introducción

El liderazgo, en general, siguiendo el pensamiento de Wheatley y Frieze (2011), se ha concebido bajo una idea prototípica en la cual son los líderes quienes deben resolver y tener las respuestas a los problemas, al poseer una gran capacidad de decisión y control, pues ellos saben qué hacer en situaciones emergentes; sin embargo, vivimos en un mundo complejo, en un

mundo con grandes cambios y exceso de información que también requiere de nuevas perspectivas respecto al liderazgo, ante retos y desafíos a los que nos enfrentamos hoy como humanidad que no tienen precedentes.

Si queremos influir en la mejora de sistemas complejos, es crucial que nos desprendamos de la idea de depender de líderes heroicos y, en su lugar, fomentemos la presencia de líderes anfitriones. Debemos respaldar a aquellos líderes que son conscientes de la complejidad de los problemas, que comprenden que para abordar cualquier asunto complejo es necesario que todas las partes del sistema participen y contribuyan. Como seguidores, es fundamental que brindemos a nuestros líderes el tiempo, la paciencia y la comprensión necesarios, y estemos dispuestos a dar un paso adelante para contribuir plenamente (Wheatley y Frieze, 2011).

En el ámbito educativo es importante, con un sentido de urgencia, abandonar nuestra idea del líder como el héroe que se ha mencionado previamente, para transformarla en el líder como anfitrión, lo cual implica un cambio desde una conciencia de ego-sistema, que se interesa por el bienestar individual y personal, a una conciencia de eco-sistema que se interesa por el bienestar de todos, en su conjunto, incluido uno mismo (Scharmer, 2008). Este cambio de conciencia desde el ego-sistema al eco-sistema empieza a evolucionar, moviéndonos de *la imposición* a *la contribución*, del *Yo resuelvo a todos juntos*, de *ganar/perder* a *co-crear*, de un yo individualista a un yo colectivo.

Las habilidades fundamentales de los líderes en los eco-sistemas educativos varían considerablemente en términos del enfoque del bienestar colectivo; por ende, generan un efecto notablemente similar en la evolución del sistema. Con el transcurso del tiempo, su firme dedicación hacia “el bienestar del conjunto” se expande para fomentar una dedicación similar en otros individuos (Senge et al., 2015; Wheatley y Frieze, 2011).

El *liderazgo colectivo* o *liderazgo sistémico* se describe como una alternativa para abordar los desafíos de cambio, transformación y transición, que permita a los líderes educativos afrontar los retos de la educación de una manera consciente y asertiva, ayudando a generar un bien común e impulsar el bienestar de la totalidad (Scharmer, 2009).

Otto Scharmer (2009), autor del libro *Leading from the Emerging Future*, menciona que necesitamos desarrollar nuevas maneras de comunicarnos y construir juntos, de transformar los espacios en los que interactuamos, de

promover redes de confianza que empiecen a prosperar a través del *diálogo y la escucha*, de crear bienestar dentro de las comunidades educativas a través de comprensiones compartidas e intenciones comunes, propiciando un estado de contribución, empatía y apertura.

Si consideramos a los líderes educativos como agentes de cambio y transformación social es fundamental el desarrollo de habilidades y capacidades que ayuden a impulsar el potencial humano y la calidad de vida, enfocándose hacia un *cambio interior*, que nos ayude a plantearnos metas para construir una identidad más constructiva. Figurativamente, es un cambio que nos exige expandir nuestro pensamiento desde la cabeza al corazón, abandonando una ideología racional cartesiana a una de corte más holístico, comprendiendo que toda acción no sólo está ligada a un proceso cognitivo, también es psico-socio-emocional.

Claudia Madrazo, en su libro *Un camino para ser y trascender* (2020), comenta que:

La relación con nuestro mundo interior nos permite reconocer y valorar las herramientas y recursos con los que contamos e identificar lo que requerimos para hacer frente a las circunstancias o situaciones que vivimos en momentos determinados. Asimismo, contribuye a definirnos y establecer propósitos y metas para construir una identidad más constructiva (Madrazo, 2020, p. 30).

Este camino de desarrollo requiere de una gran voluntad para abrir la mente y el corazón, de un absoluto compromiso personal en la introspección y trabajo con uno mismo.

Con base en esta analogía, el proceso de desarrollo nos marca dos rutas paralelas y simultáneas en el desarrollo de habilidades y capacidades del líder sistémico: a) aquellas que se relacionan con el mundo interno como son la autoconciencia, la escucha activa y la autorregulación, y b) aquellas que se relacionan con la interacción de las personas con su mundo externo como son: la conciencia social, las habilidades sociales, las relaciones significativas, la toma responsable de decisiones y el diálogo generativo.

Respecto al Modelo de Mediación Pedagógica Desarrollo de la Inteligencia a través del Arte (DIA), éste promueve que las y los educadores fomenten de manera activa y consciente el desarrollo de los participantes de forma integral en todos los ámbitos en los que se desenvuelve (físico,

comunicativo, afectivo, cognitivo y social) propiciando el desarrollo de las habilidades y la construcción de conocimiento (Madrazo, 2020).

En este modelo se consideran tres elementos centrales, como se observa en la Figura 1: 1) el mediador(a), un rol retomado por el docente que debe crear espacios de aprendizaje participativos, orientar las habilidades cognitivas y mentales a la disposición a aprender, generar experiencias y reflexiones, rescatar ideas y participaciones relevantes y ayudar a que ese conocimiento trascienda del aula a la vida cotidiana; 2) los participantes, el rol de las y los estudiantes al ser un componente activo del aprendizaje. Al ocupar este rol se promueve que aporten participaciones, reflexiones, percepciones, preguntas, diálogo, generando conocimiento y motivando al resto de los participantes; y, finalmente, 3) un vehículo de mediación, que permita un vínculo entre el mundo interno y externo. Para el modelo se hace uso de un estímulo generalmente artístico que detona la observación y atención, la participación, la imaginación, el diálogo y la reflexión, que se vuelven cimientos de la construcción colectiva de conocimiento.

Figura 1. Diagrama del Modelo de Mediación Pedagógica DIA

Modelo de Mediación Pedagógica DIA



Fuente: elaboración propia.

Por medio de este diseño es posible el implementar experiencias de aprendizaje participativas, llevando al reconocimiento de lo que se ha aprendido,

cómo se ha vivido, significando y dando un sentido a la experiencia de las y los participantes (Madrazo, 2020).

El aprendizaje desde este modelo le presta especial atención a realmente vivirlo y trascenderlo, ya que se construye a partir de experiencias en las que las y los participantes involucran todos los aspectos de su persona: sus sentidos, emociones, cognición y socialización, e integran sus conocimientos y saberes personales. Esta metodología es entonces efectiva para desarrollar capacidades de autocuidado y bienestar emocional de las y los docentes (Teeters *et al.*, 2021b), contribuyendo a que los estudiantes se vuelvan constructores activos del conocimiento (Álvarez *et al.*, 2021), en el caso de que los docentes puedan integrar las prácticas y principios pedagógicos DIA a su práctica (Teeters *et al.*, 2021a), volviéndose mediadores.

La relación entre el modelo DIA y el liderazgo cobra sentido al considerar a Scharmer (2008), para quien el liderazgo considerado como efectivo comienza con un proceso de indagación profunda y autoconciencia, que él llama “descender por la U”. Este proceso implica cuatro etapas: suspender, observar, sentir y actuar, a través de las cuales: 1) el líder deja de lado sus prejuicios y suposiciones, 2) observa la realidad con mente abierta y sin filtros, 3) se conecta emocionalmente con la situación, y 4) a partir de ello genera cambios significativos tanto con la situación como con las personas involucradas al tener una comprensión de la situación de forma más completa.

Como se puede observar tanto Madrazo (2020) como Scharmer (2008) le prestan esencial importancia a la escucha activa y la empatía, como recursos indispensables para poder sintonizar con las personas que nos rodean, sin cuestionar creencias y suposiciones, llevando a la innovación y el cambio; en otras palabras, transcendencia.

De la mano con esto, Clarke (2010) menciona una inteligencia colectiva que permite al grupo resolver problemas, tomar decisiones y generar ideas de manera conjunta, superando las limitaciones individuales. Lo que él denomina liderazgo efectivo implica crear condiciones propicias para que emerja y se aproveche esta inteligencia por medio de fomentar entornos organizacionales saludables a través de varias prácticas y herramientas, como la facilitación de reuniones participativas, el fomento de la diversidad de perspectivas, la promoción de la transparencia y la apertura en la comunicación, y el establecimiento de estructuras organizativas flexibles y adaptables.

Al integrar la propuesta de Clarke (2010) en nuestro marco teórico, reconocemos la importancia de cultivar un liderazgo que no sólo sea efectivo

a nivel individual, sino que también tenga la capacidad de movilizar y aprovechar el potencial colectivo de todo el equipo. Esto implica desarrollar habilidades de facilitación, comunicación y gestión del cambio que promuevan la colaboración y la participación activa de todos los miembros de la organización.

Metodología

Diseño de investigación: corresponde al tipo experimental con preprueba y posprueba de un solo grupo (O X O).

Participantes: 264 docentes de instituciones de educación pública de nivel básico de diversos estados de la República Mexicana (Zona metropolitana, Tamaulipas, Monterrey, Veracruz, Nuevo León, Colima, Baja California Sur, Puebla, Chiapas, Nayarit, Jalisco y Yucatán).

Instrumentos: cuestionario sobre comportamientos relacionados con las habilidades de liderazgo meta, en formato tipo Likert con 4 opciones de respuesta. El cuestionario pasó por un pilotaje y validez por jueceo de expertos.

Entrevista focal de corte semiestructurado, en la cual se preguntó de manera abierta las características que debe tener un buen líder, con 45 minutos de duración.

Procedimiento: el curso fue ofertado de forma abierta por medio de redes sociales dos meses previos a su impartición, la muestra por ende se obtuvo a partir de los interesados en tomarlo. Un total de 356 docentes se inscribieron al curso, pero sólo fueron considerados 264, ya que fue esta cantidad la que llevó a cabo tanto la preprueba como la posprueba.

Una vez que cumplieron su proceso de inscripción, se les envió el cuestionario de comportamientos relacionados con las habilidades de liderazgo una semana previa a la primera sesión del curso.

La intervención consistió en un curso de 14 horas de duración, dividido en siete sesiones de dos horas cada una, cuyos objetivos se presentan a continuación:

Sesión 1: Introducción al Liderazgo. Comprender el paradigma del liderazgo colectivo y su impacto en la evolución educativa, mediante una experiencia de mediación DIA, para reflexionar sobre la función

del líder y los desafíos actuales de las comunidades; en esta sesión, a su vez, se llevó a cabo una charla sobre lo que consideraban era un líder, de la cual se obtuvieron los primeros datos a categorizar cualitativamente.

Sesión 2: El camino del desarrollo del líder. Entender el modelo del desarrollo del líder a nivel personal y colectivo, así como practicar la escucha activa mediante diálogos reflexivos.

Sesión 3: Pensamiento sistémico. Conocer e integrar el pensamiento sistémico, mediante el diálogo y herramientas de reflexión, para desarrollar el liderazgo colectivo.

Sesión 4: Diálogo, el arte de pensar juntos. Practicar el diálogo, a través de estrategias activadoras de conversaciones reflexivas que fomenten el bienestar común.

Sesión 5: Herramientas para liderar y co-crear. Aplicar herramientas de co-creación que fomenten la colaboración, mediante el diálogo, promoviendo la comprensión de los desafíos que enfrenta la comunidad educativa.

Sesión 6: Laboratorio de práctica. Compartir estrategias que propicien la creación de espacios de diálogo y colaboración para fomentar un liderazgo colectivo.

Sesión 7: Integración de aprendizajes. Resignificar los aprendizajes personales, así como las estrategias, marcos de referencia y experiencias vividas durante el curso para trascender en la práctica.

La estructura de cada sesión se basó en los 5 principios pedagógicos del modelo DIA, los cuales son: orientar, motivar, generar, rescatar, cerrar y trascender, y se estructuraron en:

- 1) Un inicio que tenía el objetivo de orientar y preparar al grupo para la actividad, a través de condiciones adecuadas para crear un ambiente de respeto y participación que promueva el aprendizaje.
- 2) Un desarrollo, en donde a partir de los principios, generar/rescatar y utilizando la pregunta como estrategia pedagógica, se generó un diálogo del cual se rescataba la esencia de las participaciones, promoviendo la construcción colectiva del conocimiento.
- 3) El cierre, donde se les invitó a producir y valorar evidencias de lo aprendido a través de diversas formas de expresión creativa, o bien

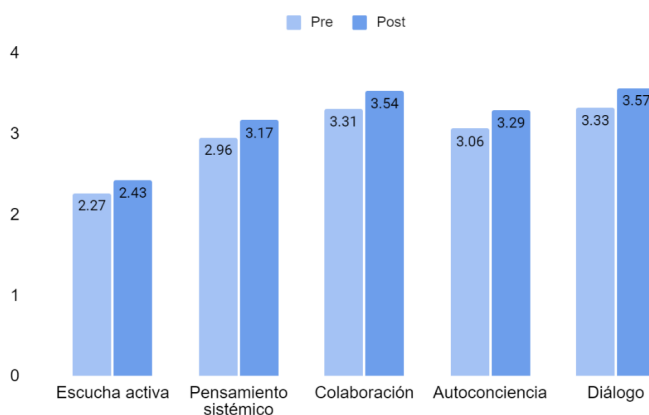
con estrategias de reflexión y metacognición, que les ayuden a reconocer el efecto y trascendencia que tendrán estos cambios en sus comunidades educativas.

Una vez concluido el curso, volvió a aplicarse el mismo cuestionario para poder llevar a cabo la comparación antes y después de la impartición del curso, durante la etapa de cierre se llevó a cabo en tándem una entrevista focal sobre las actitudes que implicaría ser un líder efectivo dentro del salón de clases.

Resultados

Como resultados se observa que, en la primera recolección de datos, las habilidades de liderazgo con menor puntaje fueron la escucha activa (2.27), seguida de pensamiento sistémico (2.96), mientras que las de mayor puntaje y uso fue tanto el diálogo (3.33), como la colaboración (3.31). Este orden se mantuvo durante la evaluación final; sin embargo, se pudieron confirmar aumentos en los puntajes promedio de las habilidades descritas antes y después del curso, como se muestra en la Figura 2, en la que cada una de las habilidades presenta mejoras estadísticamente significativas. En la Figura 3 se pueden observar los valores de la muestra T.

Figura 2. Puntajes promedio en las habilidades de liderazgo específicas antes (Pre) y después del curso (Post)



Fuente: elaboración propia.

Figura 3. Valores de la prueba T para muestras relacionadas junto con sus valores de significancia

Paired Samples T-Test

Paired Samples T-Test

Measure 1		Measure 2	t	df	p
Escucha activa_pre	-	Escucha activa_post	-4.212	263	< .001
Pensamiento sistémico_pre	-	Pensamiento sistémico_post	-5.227	263	< .001
Colaboración_pre	-	Colaboración_post	-5.174	263	< .001
Autoconciencia_pre	-	Autoconciencia_post	-5.307	263	< .001
Diálogo_pre	-	Diálogo_post	-5.425	263	< .001

Note. Student's t-test.

Fuente: Elaboración propia.

Además, la descripción de las características que un buen líder debe tener presentes al desempeñar sus funciones presentó cambios en sus cualidades, como se muestra en la Tabla 1. Las categorías encontradas en la pre-prueba llevaban a elementos de individualidad, en las cuales un líder planifica y actúa en solitario, volviéndose el ejemplo demostrando compromiso; mientras que en la posprueba el papel de líder se convierte en algo más colectivo, dialógico y empático, que se permite conocer al grupo al tener una actitud de humanismo y colaboración, dejando la visión de ser alguien que no solamente ejemplifica, también transforma.

Tabla 1. Análisis de categorías de respuesta sobre las características que debe tener un líder antes (Pre) y después del curso (Post)

Pre	Post
Individualidad	Colectividad, diálogo, empatía
Acciones unilaterales, planeación de actividades	Conocimiento del grupo, humanismo, colaboración
Agente que enseña, compromiso	Cualidades transformadoras, integralidad

Fuente: elaboración propia.

Discusión y conclusión

De los cinco componentes reportados por el cuestionario, las habilidades de escucha activa son las que tuvieron una menor presencia en los docentes; esto se vuelve un punto relevante a considerar, ya que es la herramienta principal para generar un contacto con el otro, sin la cual no se puede hablar de un buen mediador ni líder efectivo (Madrado, 2020; Scharmer, 2009). Aun presentando una mejoría por la intervención, continuó siendo el componente con el valor más bajo, demostrando la complejidad del fenómeno y el desafío en el que debe llevarse mayor indagación para elaborar intervenciones con impactos más significativos.

El hecho de que el diálogo y la colaboración fueran constantemente los componentes más altos tanto en la preprueba como en la posprueba dirige a la perspectiva de Clarke (2010) sobre la inteligencia colectiva, el docente al cumplir un *subrol* de líder comprende que es por medio de trabajar conjuntamente y con una comunicación constante que se pueden alcanzar resultados significativos en el proceso de enseñanza-aprendizaje al superar las limitaciones que provee el trabajo en solitario. Sin embargo, los valores de escucha activa, previamente mencionados, llevan la atención a un sesgo en el que no pudieron evitar el mantenerse enfocados en su ser “agente que enseña”, en su “ser comprometido”.

Los resultados permiten demostrar que el curso de “Liderazgo Educativo” proporcionó los recursos necesarios para el desarrollo de las habilidades específicas meta, generando cambios significativos. Además, los resultados permiten suponer que la Metodología DIA aplicada al desarrollo de habilidades de liderazgo es una herramienta efectiva que promueve cambios en las habilidades y los esquemas mentales sobre el ser líder, cambiando de un enfoque ego-sistema a eco-sistema (Wheatley y Frieze, 2011). En efecto, no sólo hubo un incremento en cada uno de los componentes, sino que la visión de su rol como líder después de tomar el curso se volcó a una perspectiva humana, dialógica y mediadora.

Los pasos siguientes deberán considerar en qué medida los participantes del curso son capaces de implementar las prácticas y estrategias aprendidas en sus espacios de trabajo con sus ajustes personales. El indagar sobre las formas variantes en las que los docentes son capaces no sólo de apropiarse de estos aprendizajes, sino de reconstruirlos al lado del otro

puede proveer de recursos útiles para sus iguales, promoviendo la enseñanza reflexiva, humana y en liderazgos no sólo efectivos, sino afectivos y colaborativos.

Referencias

- Álvarez, A., Teeters, L.P. y Hamm-Rodríguez, M. (2021). Understanding children's funds of identity as learners through multimodal self-expressions in Mexico City. *Learning Culture and Social Interaction*, 29(2), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.lcsi.2021.100513>
- Clarke, M. (2010). *Leading from the Middle: A Case-Study Exploration of the Relationship Between Leadership and Social Capital in a Large UK Secondary School*. University of Bristol.
- Madrazo, C. (2020). *Un camino para ser y trascender: El desarrollo de la inteligencia integral*. La Vaca Independiente.
- Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Learning from the future as it emerges*. Berrett-Koehler Publishers. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/282156075_Theory_U_Learning_From_the_Future_as_It_Emerges
- Senge, P. M., Hamilton, H. y Kania, J. (2015). Cocrear el futuro: El amanecer del liderazgo de sistemas. *Harvard Deusto business review*, (251), 38-47. Disponible en: <https://www.harvard-deusto.com/cocrear-el-futuro-el-amanecer-del-liderazgo-de-sistemas>
- Teeters, L.P, Shedro, M., Alvarez, A., McKimmy, C. y Dimidjian, S. (2021). Teaching as Mediation: The Influence of Professional Development on Teacher Identity in Mexico City Public Schools. *The Teacher Educator*. <https://doi.org/10.1080/08878730.2021.1916141>
- Teeters, L.P, McKimmy, C., Alvarez, A., Shedro, M., Ashar, Y., Price, E.C. y Dimidjian, S. (2021). Teaching as Mediation: Exploring the Impacts of a Teacher Training Program on Generating Social and Emotional Learning Environments. *Journal of Teacher Education*, 10(1), 25-46. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1120605>
- Wheatley, M. y Frieze, D. (2011). *Liderazgo en la era de la complejidad: De héroes a antifriones*. The Berkana Institute. Disponible en: https://berkana.org/wp-content/uploads/2020/04/New_Liderazgo-en-la-era-de-la-complejidad_Espanol.pdf