

MEJORANDO LA **PROTECCIÓN** Y EL **BIENESTAR** EN LAS **ESCUELAS**

Propuestas para la creación de entornos seguros y protectores



RESUMEN DE DIVULGACIÓN

Dirección México Fundación SM: Cecilia Eugenia Espinosa Bonilla
Autoría: Luis Antonio Mata Zúñiga

Coordinación de la investigación:
Ariana Pérez Coutado y Cecilia Espinosa Bonilla (Fundación SM)
Luis Antonio Mata Zúñiga (Centro INIDE, Ibero)
Cimenna Chao Rebolledo (Ibero)

Trabajo de campo y análisis cualitativo:
Cristian Perales Franco (Centro INIDE, Ibero)
María Azucena Feregrino Basurto
Diego Ángeles Colín
Luz María Stella Moreno Medrano

Diseño: Equipo diseño México Fundación SM
Maquetación: Laura Escobedo Murata
Corrección: Laura de la Torre Rodríguez
Fotografía: © iStock Photo 2026, © Adobe Stock

La marca México Fundación SM, A. C.®
es propiedad de Fundación Santa María.

Índice

CAPÍTULO 1

5

*Bienestar docente en educación básica en México:
lo que revela el estudio y por qué importa ahora*

- 1 *La sobrecarga laboral y administrativa opera como “motor”
del desgaste docente* 6
- 2 *El cansancio físico se normaliza con costos acumulativos* 7
- 3 *En lo psicológico, el estrés se vincula con burocracia,
falta de control e incertidumbre* 7
- 4 *La salud mental docente aparece “invisible” y todavía con tabú* 7
- 5 *En lo emocional, coexisten vocación y satisfacción con frustración,
desánimo y sensación de desprotección* 8
- 6 *El bienestar social se deteriora cuando se rompe el respaldo
institucional y la convivencia escolar* 8
- 7 *El tipo de escuela importa: estabilidad, precariedad y burocracia
en lo público y en lo privado* 9
- 8 *Las condiciones territoriales también importan: inseguridad,
infraestructura y desplazamientos* 9

CAPÍTULO 2

11

Contrastes clave para comprender el bienestar docente

- 1 *Tipo de sostenimiento: público y privado* 12
- 2 *Niveles educativos distintos: primaria y secundaria* 12
- 3 *Bienestar con lentes de género* 12
- 4 *Docentes de nuevo ingreso y docentes con experiencia* 13

CAPÍTULO 3

15

Propuestas y recomendaciones generales

- 1 *Acciones inmediatas, de bajo costo y alta viabilidad* 16
- 2 *Acciones para la transformación institucional* 17
- 3 *Acciones y cambios estructurales (que implican negociación,
presupuesto o reformas)* 18

CAPÍTULO 4

21

Conclusiones

CAPÍTULO 1

Bienestar docente en educación básica en México: lo que revela el estudio y por qué importa ahora



El bienestar de las y los docentes de educación básica se ha convertido en un tema impostergable. No se trata solo de “cómo se sienten” las maestras y los maestros, sino de condiciones que inciden en la permanencia en la profesión, la convivencia escolar y, de manera indirecta, en los procesos de enseñanza y aprendizaje. El informe advierte que el cansancio, la sobrecarga administrativa y el malestar laboral están creciendo y que, si no se atienden con seriedad, pueden comprometer el funcionamiento del sistema educativo y la calidad de los aprendizajes.

El estudio que aquí se reseña forma parte del proyecto internacional coordinado por Fundación SM y desarrollado en México por la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México. La investigación *Mejorando la protección y el bienestar en las escuelas: propuestas para la creación de entornos seguros y protectores* aporta evidencia cualitativa para

comprender qué afecta el bienestar docente y qué podría fortalecerlo —e incluso reconstruirlo— desde la escuela, la gestión y la política educativa, con foco en el magisterio de primaria y secundaria en tres entidades: Ciudad de México, Nuevo León y Tabasco.

El estudio analizó el bienestar docente de manera integral a partir de cuatro dimensiones: física, psicológica, emocional y social. Además, caracterizó contextos, percepciones, experiencias, retos profesionales y factores de protección reportados por el profesorado. Por su enfoque cualitativo y su cobertura territorial, los hallazgos ofrecen una lectura situada de problemas recurrentes y de cómo se viven en distintos contextos (tipo de escuela, entidad, nivel educativo, género y trayectoria). Entre los principales descubrimientos destacan los que se detallan a continuación.

1 *La sobrecarga laboral y administrativa opera como “motor” del desgaste docente*

En México, la jornada del profesorado suele rebasar el tiempo frente a grupo porque una parte sustantiva del trabajo se desplaza a la planeación, evaluación y, cada vez más, a la elaboración de evidencias y reportes para diversos sistemas de gestión. Aunque, en 2025, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) registró para profesores de enseñanza primaria un promedio de 27.1 horas semanales, el informe muestra que la jornada rara vez termina al concluir el horario escolar. Las cargas empujan a prolongar el trabajo en casa de manera rutinaria, reduciendo el des-

canso, afectando la vida familiar y alimentando el estrés crónico. En este marco, cuando el sistema exige que el profesorado sea simultáneamente maestro, personal administrativo y orientador, y que además permanezca disponible para atender situaciones escolares, el bienestar se vuelve un capital que se consume más rápido de lo que se repone.

2 *El cansancio físico se normaliza con costos acumulativos*

En la dimensión física, el informe muestra una normalización del cansancio asociada a la acumulación de funciones, la falta de apoyos y condiciones materiales deficientes en ciertos contextos (aulas sin ventilación, mobiliario inadecuado o grupos numerosos). En entornos urbanos, este desgaste se intensifica por las jornadas extendidas debido al transporte y a los pendientes adminis-

trativos. La investigación advierte que la suma de estos factores se traduce en cansancio crónico y malestares recurrentes, con posibles efectos en un deterioro sostenido. Además, hábitos alimenticios poco saludables vinculados con el exceso de carga laboral y exigencias como elevar la voz para organizar grupos grandes suelen incrementar el agotamiento físico.

3 *En lo psicológico, el estrés se vincula con burocracia, falta de control e incertidumbre*

En la dimensión psicológica (estado mental y manejo del estrés), el informe identifica altos niveles de estrés crónico asociados a múltiples fuentes, con un peso central en la cantidad desproporcionada de quehaceres administrativos: los trámites y la preparación de evidencias reducen el tiempo para planear con calma las actividades didácticas y las interacciones pedagógicas, y dificultan la desconexión fuera del horario de trabajo formal. A

ello se suma la incertidumbre laboral y el temor a represalias, especialmente en contextos privados y urbanos, donde se reporta miedo a que una queja comprometa el empleo. En el sector público, aunque se perciba mayor estabilidad relativa, persiste la sensación de escaso respaldo institucional ante conflictos y de baja valoración del trabajo docente, factores que también alimentan el estrés.

4 *La salud mental docente aparece “invisible” y todavía con tabú*

Uno de los hallazgos más consistentes es que el bienestar docente —en particular la salud mental— continúa sin atenderse plenamente. Para

muchas y muchos profesores, el malestar psicológico y emocional no se percibe como una prioridad institucional. Además, persiste un tabú den-

tro del gremio, lo que provoca que el desgaste se procese de forma individual y silenciosa en lugar de asumirse como un asunto de salud, de organización escolar y de política educativa. Este patrón coincide con lo documentado durante la pandemia: la *Encuesta Nacional a Docentes ante el COVID-19* (2020) reportó sobrecarga, presión y tensiones

vinculadas con el trabajo a distancia y con nuevas exigencias de seguimiento y control, dinámicas que en distintos contextos se han mantenido o incluso intensificado tras el retorno presencial mediante mayores demandas de comunicación, coordinación y gestión escolar.

5 *En lo emocional, coexisten vocación y satisfacción con frustración, desánimo y sensación de desprotección*

Pese a las dificultades mencionadas por los profesores que participaron en el estudio, existe un alto compromiso y vocación profesional, lo cual aparece como un recurso para sostener y motivar el trabajo. Al mismo tiempo, se documenta que la experiencia emocional no es una constante: conviven de manera simultánea la satisfacción por enseñar con la frustración por condiciones laborales inadecuadas, incertidumbre y percepción de falta de respaldo. En algunos contextos, se des-

cribe una sensación de desprotección que lleva a falta de comunicación, normalización de prácticas nocivas para el bienestar y a un trato más distante entre pares, entres superiores y con los estudiantes, como estrategia de cuidado propio (por temor a conflictos o a situaciones que comprometan su trabajo). Lo anterior impacta directamente en la relación pedagógica, así como en la promoción de trabajo colegiado.

6 *El bienestar social se deteriora cuando se rompe el respaldo institucional y la convivencia escolar*

La dimensión social incluye relaciones con estudiantes, familias, colegas y autoridades escolares. El informe indica que, en general, los docentes participantes perciben que no existen programas o recursos suficientes para cuidar al profesorado en lo físico, emocional y profesional (apoyo administrativo, capacitaciones pertinentes, estrate-

gias de integración y la promoción de estabilidad laboral).

Cuando el magisterio se siente solo ante conflictos (indisciplina, violencia, tensiones con familias o lineamientos confusos), el trabajo deja de sentirse como un espacio seguro y se torna en una zona de alerta constante que puede llegar a erosionar la

percepción de afiliación. En contraste, cuando hay solidaridad entre colegas, liderazgo directivo centrado en las personas y participación real del pro-

fesorado, el clima mejora, la escuela funciona más como comunidad y se desarrolla sentido de pertenencia y reconocimiento social de la vocación.

7 *El tipo de escuela importa: estabilidad, precariedad y burocracia en lo público y en lo privado*

El informe identifica que las problemáticas aparecen con matices por tipo de sostenimiento. En escuelas públicas se valora en mayor medida la estabilidad laboral conseguida, pero se reportan bajos salarios y una carga administrativa intensa; en privadas, se reporta mayor vulnerabilidad contractual y presiones asociadas con satisfacer expectativas de familias y directivos, con efectos asociados a mayor estrés y poco reconocimiento de su trabajo.

En términos prácticos, esto sugiere que *mejorar el bienestar docente* no puede ser una receta única; hay elementos comunes (sobrecarga, falta de apoyo y de reconocimiento), pero la posibilidad de modificar dichos elementos cambian según el contexto educativo en el que ejercen los profesores y, fundamentalmente, mediante acciones de liderazgo y atención por parte de los directivos.

8 *Las condiciones territoriales también importan: inseguridad, infraestructura y desplazamientos*

En Tabasco, al momento del levantamiento, se registraron preocupaciones recurrentes por la inseguridad y su impacto directo en la experiencia cotidiana de trabajo. Diferentes voces consignadas en la investigación destacaron la presencia de violencia en la comunidad, miedo en sus traslados cotidianos y una sensación de vulnerabilidad al asistir a la escuela. También aparecieron dificultades materiales en contextos apartados, y retos de infraestructura y servicios que se suman al desgaste. Esto último fue particularmente notorio en profesores que imparten clase en zonas rurales del

estado. Por otro lado, en zonas urbanas, principalmente de Monterrey y Ciudad de México, el énfasis se desplazó hacia la prolongación de la jornada asociada con los tiempos que los docentes pasan en el transporte y el peso administrativo que resta espacio para la recuperación física y emocional.

CAPÍTULO 2

Contrastes clave para comprender el bienestar docente



Sin perder de vista la consistencia de los resultados: sobrecarga administrativa, falta de apoyos (en particular en materia de salud mental), preca-

rización y ausencia de reconocimiento, el informe permite señalar contrastes que son útiles para la toma de decisiones.

1 *Tipo de sostenimiento: público y privado*

En lo público, existe cierta percepción de estabilidad, contrapuesta con la excesiva burocracia y los bajos salarios. Mientras tanto, en lo privado, se combina la presión por la satisfacción de familias y directivos con una mayor incertidumbre contractual y mayor sensación de indefensión en caso de

que “algo ocurra” en la escuela, como puede ser desde un cuestionamiento por parte de los padres de familia o directivos, hasta el desafío de la autoridad docente por parte de estudiantes, o alguna otra posible situación que desemboque en un posible despido.

2 *Niveles educativos distintos: primaria y secundaria*

Aunque hay problemáticas transversales, en primaria, los docentes enfatizaron la necesidad de formación continua pertinente y recursos pedagógicos. En secundaria, aparece un llamado urgente a atender la salud mental del profesorado, a generar

apoyos y formación para enfrentar condiciones de convivencia más complejas y a atender la presión por manejo de grupo, principalmente después de la pandemia y con la proliferación de dispositivos electrónicos y redes sociales digitales en el aula.

3 *Bienestar con lentes de género*

El informe sugiere un patrón de desgaste con matices de género. Las maestras suelen expresar mayor agotamiento emocional, frecuentemente asociado a la doble jornada laboral y doméstica. En cambio, los profesores hombres tienden a expresarlo más como pérdida de sentido profesional y frustración por falta de reconocimiento. Para muchas maestras, además, es persistente la

falta de tiempo y la sensación de estar abrumadas por la multiplicación de tareas dentro y fuera de la escuela. En México, esto es especialmente relevante porque cerca de siete de cada diez docentes de educación básica son mujeres, por lo que una atención diferenciada en este punto resulta clave.

4 *Docentes de nuevo ingreso y docentes con experiencia*

Quienes han iniciado la profesión magisterial en años recientes describen alta vulnerabilidad, descrita como falta de acompañamiento y orientación al iniciar su labor, además de inestabilidad asociada a su posición de “profesores jóvenes”. Por el contrario, quienes ya cuentan con una larga trayectoria reportan desgaste acumulado y preocupación por condiciones de retiro y seguridad social, además de tensiones generacionales en algunas escuelas. La promoción de intercambio intergeneracional mostró no ser una práctica recurrente en las escuelas.

CAPÍTULO 3

Propuestas y recomendaciones generales



El informe presenta propuestas formuladas por los docentes participantes y derivadas del análisis. Incluyen medidas generales de política educativa y gestión escolar, así como acciones dirigidas a

grupos o contextos específicos. A continuación, se organizan en una ruta que combina acciones inmediatas de baja complejidad con cambios que reclaman mayor atención institucional.

1 *Acciones inmediatas de bajo costo y alta viabilidad*

1. Recuperar tiempo dentro del horario escolar para lo esencial del trabajo docente

- **Actores clave:** autoridades educativas y autoridades escolares
- **Acciones estratégicas:** reasignar tiempo para planeación, preparación de materiales y revisión de tareas/exámenes dentro de la jornada, para disminuir el traslado sistemático del trabajo al hogar.

2. Reducir duplicidades administrativas (“evidencias” y reportes repetitivos)

- **Actores clave:** autoridades educativas, supervisores y encargados de la gestión y la dirección escolar
- **Acciones estratégicas:** disminuir la carga administrativa y reconocer formalmente las horas extra que ya se invierten fuera de la escuela. En la práctica, esto puede comenzar por revisar qué se pide, con qué frecuencia y propósito.

3. Poner límites claros a la hipercomunicación fuera de horario laboral oficial

- **Actores clave:** autoridades escolares y comunidad escolar (padres de familia)
- **Acciones estratégicas:** establecer protocolos sobre mensajería y correo a través de medios digitales. Esto es, que las indicaciones importantes se transmitan en el tiempo laboral o en reuniones breves, evitando saturación fuera de horario y la expectativa de disponibilidad 24/7 por parte de los docentes.

4. Promover prácticas de cuidado en la vida escolar

- **Actores clave:** autoridades escolares, consejos técnicos, colectivos docentes
- **Acciones estratégicas:** más que campañas simbólicas, instaurar y promover prácticas sostenidas, como espacios periódicos de escucha, rotación de tareas especialmente demandantes y acuerdos explícitos para dejar de normalizar el “aguantar más carga” como cultura profesional. La propuesta de insti-

tucionalizar el cuidado busca precisamente sacarlo de la buena voluntad individual y promover una cultura que procure el bienestar docente.

5. Fortalecer liderazgo empático y participación real del profesorado

- **Actores clave:** autoridades educativas y autoridades escolares
- **Acciones estratégicas:** capacitar a directivos y supervisores en liderazgo empático y en estrategias de cuidado del clima organizacional, a fin de fomentar estructuras donde el profesorado tenga voz (consejos técnicos incluyentes, comités de bienestar o espacios para canalizar inquietudes sin miedo a repre-

salias). Se trata de acciones que trabajen en contramedida a la sensación de fragilidad laboral que experimentan muchos docentes.

6. Habilitar o mejorar espacios básicos para el bienestar docente en la escuela

- **Actores clave:** comunidad escolar, autoridades escolares y educativas locales.
- **Acciones estratégicas:** contar con salas de maestros, áreas de descanso para docentes, baños y espacios dignos para una desconexión breve durante la jornada. En muchos casos puede lograrse reconfigurando espacios preexistentes, sin mayor esfuerzo o gasto institucional.

2 Acciones para la transformación institucional

1. Programas formales de apoyo socioemocional para docentes

- **Actores clave:** autoridades educativas, servicios de apoyo, organizaciones aliadas
- **Acciones estratégicas:** disponer de espacios profesionales para la atención y contención emocional, análogos a los que existen para estudiantes, a cargo de psicólogos, profesionales de la salud mental o consejeros expertos; ofrecer talleres periódicos sobre manejo de estrés y autocuidado; y constituir grupos de escucha o mentoría emocional entre pares.

2. Crear figuras o instancias dedicadas a cuidar y monitorear el bienestar docente a nivel de zona escolar

- **Actores clave:** autoridades educativas y escolares
- **Acciones estratégicas:** contar con figuras que brinden apoyo emocional al cuerpo docente, asesoren en el manejo del tiempo y la resolución de conflictos, y cuya intervención sea vinculante. Adicionalmente, se sugiere capacitar a equipos directivos para la detección temprana del agotamiento (*burnout*) magisterial y la activación de medidas de apoyo.

3. Acompañamiento y mentoría para docentes de nuevo ingreso

- **Actores clave:** autoridades educativas y autoridades escolares
- **Acciones estratégicas:** generar un plan de inducción y acompañamiento integral y práctico que incluya mentoría docente y apoyo para enfrentar los retos iniciales vinculados con la labor educativa (gestión de grupo, trabajo con familias, cultura escolar, etc.), para reducir vulnerabilidad e incertidumbre en el profesorado novel.

4. Estrategias de conciliación vida laboral-personal y enfoque de género

- **Actores clave:** autoridades educativas y autoridades escolares
- **Acciones estratégicas:** Reconocer cargas laborales diferenciadas que promuevan corresponsabilidad y eviten que la “doble jornada” se normalice como requisito implícito de la profesión.

5. Atención específica a necesidades vinculadas con el bienestar por nivel educativo

- **Actores clave:** autoridades educativas y autoridades escolares
- **Acciones estratégicas:** en primaria, proveer cursos de capacitación pedagógica (manejo de grupo, adecuaciones curriculares o técnicas didácticas), idealmente dentro del horario laboral, así como material didáctico actualizado que no implique un costo adicional para el docente; además, establecer descansos y talleres de bienestar socioemocional dentro de la escuela.

En secundaria, establecer estructuras y protocolos para atender la salud mental del claustro como política institucional integral y no reducirlo a un asunto individual. También, generar una cultura del cuidado al interior de las instituciones escolares que contribuya a la desestigmatización de la salud mental.

3 Acciones y cambios estructurales (que implican negociación, presupuesto o reformas)

1. Mejora de condiciones laborales, remuneración y estabilidad

- **Actores clave:** autoridades educativas y empleadores

- **Acciones estratégicas:** provisión de un salario digno acorde a la responsabilidad de la labor magisterial, así como acciones para generar estabilidad y reducir presiones económicas (por ejemplo, la necesidad de trabajar en dos o más escuelas para conseguir un ingreso men-

sual “adecuado”). Lo anterior es especialmente relevante ante la precarización docente reportada en el estudio.

2. Claridad y certidumbre para la jubilación y protección de derechos

- **Actores clave:** autoridades educativas
- **Acciones estratégicas:** revisar políticas que retrasen o compliquen la jubilación, para disminuir incertidumbre y angustia, y proteger los derechos adquiridos por las y los docentes (seguro médico, pensión, antigüedad).

CAPÍTULO 4

Conclusiones



El informe sostiene un argumento base: el bienestar docente no es un lujo, es una condición necesaria para que las escuelas funcionen adecuadamente, se sostenga la calidad educativa, y se propicie una convivencia positiva y estable dentro de las comunidades educativas. La investigación ubica desafíos estructurales puntuales —sobrecarga laboral, ausencia de soporte institucional, precarización y falta de reconocimiento—, pero también identifica la vocación y el compromiso docente como un capital profesional clave para el desarrollo de la educación, incluso en condiciones adversas.

En el corto plazo, hay medidas realizables que no implicarían grandes costos ni gestiones complejas, como recuperar tiempo de planeación dentro del horario laboral, reducir duplicidades de reportes, fijar reglas para evitar la comunicación y tareas laborales fuera del horario de trabajo oficial, habilitar espacios básicos de descanso y promover prácticas directivas de cuidado y participación magisterial. Estas acciones no sustituyen los cambios de fondo, pero pueden ser un primer paso para frenar el desgaste emocional y físico, así como prevenir el riesgo psicosocial y afectivo del profesorado.

En el mediano plazo, institucionalizar apoyos psicológicos y socioemocionales y mejorar condiciones laborales será indispensable para que la profesión sea sostenible.

En resumen, es necesario poner realmente en el centro de la acción y la política educativa el bienestar del docente, pues cuidar a quienes cuidan y enseñan contribuye a mejorar los ambientes escolares y beneficia directamente la convivencia y aprendizaje del estudiantado, así como al sistema educativo en su conjunto.

