Horizonte Académico
Revista Multidisciplinaria
Recibido:09/04/2025 Aprobado:10/05/2025

DOI: https://doi.org/10.70208/3007.8245.v5.n2.138

Retos de la supervisión educativa en el acompañamiento pedagógico

Luis Alejandro Cárdenas Ramos
https://orcid.org/0009-0000-1252-3325
lcardenasramos@edubc.mx
Universidad 16 de Septiembre
México-Mexicali

Ana Lucía Pérez Cano
lucia.cano@ceu16.edu.mx
https://orcid.org/0009-0001-0211-1877
Universidad 16 de Septiembre
México-Mexicali

RESUMEN

Este estudio analiza las principales barreras institucionales que enfrentan supervisores, inspectores y directivos de educación básica en Baja California para aplicar estrategias de acompañamiento pedagógico, tras participar en el Taller de Planeación Didáctica y Trabajo por Metodologías. La investigación responde a la necesidad de comprender los factores que dificultan la transición de un modelo de supervisión fiscalizador hacia uno más formativo y horizontal, como lo plantea la Nueva Escuela Mexicana. Se utilizó un enfoque cuantitativo, mediante un cuestionario tipo Likert aplicado a 163 figuras educativas. El instrumento evaluó cuatro dimensiones, destacando las relacionadas con barreras y facilitadores. La confiabilidad del cuestionario fue alta (Alfa de Cronbach = 0.985). Los resultados indican que el 40% de los participantes señaló la falta de seguimiento institucional como el principal obstáculo, seguido de la resistencia al cambio (35%) y la carga administrativa (25%). El estudio concluye que, aunque el taller generó una percepción positiva hacia el acompañamiento pedagógico, su aplicación se ve limitada por condiciones estructurales. La investigación aporta evidencia sobre los retos institucionales para consolidar procesos de supervisión pedagógica sostenibles, y propone acciones para fortalecer la política educativa desde un enfoque contextualizado.

Palabras clave: acompañamiento pedagógico, supervisión educativa, barreras institucionales, planeación didáctica, Nueva Escuela Mexicana

Challenges of educational supervision in pedagogical support

ABSTRACT

This study analyzes the main institutional barriers faced by supervisors, inspectors, and principals in Baja California's basic education system when implementing pedagogical support strategies after participating in the Workshop on Didactic Planning and Work by Methodologies. The research addresses the need to understand the factors hindering the shift from a supervisory model based on control to one focused on formative, collaborative guidance, as proposed by the Nueva Escuela Mexicana. A quantitative approach was used, with a Likert-scale questionnaire administered to 163 educational figures. The instrument assessed four dimensions, with emphasis on barriers and facilitators. Its reliability was high (Cronbach's Alpha = 0.985). Results show that 40% of respondents identified lack of institutional follow-up as the main barrier, followed by resistance to change (35%) and administrative workload (25%). The study concludes that although the workshop positively influenced perceptions of pedagogical support, institutional conditions restrict its practical application. This research provides empirical evidence on the systemic challenges to consolidating sustainable pedagogical supervision processes and proposes actions to strengthen education policy through a contextualized and horizontal approach.

***Keywords**:* pedagogical support, educational supervision, institutional barriers, didactic planning, Nueva Escuela Mexicana

INTRODUCCIÓN

La transformación de la supervisión educativa en México ha cobrado especial relevancia en el marco de la Nueva Escuela Mexicana (NEM), que busca transitar de un modelo jerárquico y fiscalizador a un enfoque horizontal, formativo y contextualizado (SEP, 2022). En este nuevo paradigma, el acompañamiento pedagógico se concibe como una práctica profesional que fortalece la planeación didáctica y promueve el desarrollo docente mediante el diálogo, la colaboración y la reflexión situada (Zorrilla, 2008; Bolívar, 2013). No obstante, a pesar de los avances normativos y formativos impulsados por organismos como MEJOREDU (2023), persiste un desfase entre el discurso educativo y su implementación práctica en las escuelas, especialmente en lo que respecta al rol que desempeñan los supervisores, inspectores y directivos en el acompañamiento al profesorado.

Este artículo se centra en analizar las barreras institucionales que enfrentan dichas figuras educativas para aplicar estrategias de acompañamiento pedagógico tras haber recibido formación específica en el Taller de Planeación Didáctica y Trabajo por Metodologías, impartido durante el ciclo escolar 2023-2024 en Baja California. La investigación parte de un problema central: ¿qué impide que las herramientas pedagógicas adquiridas en espacios de formación continua se traduzcan en cambios sostenibles dentro de las escuelas? A pesar de que estudios previos reconocen el valor del acompañamiento como motor de mejora docente (Díaz Barriga, 2021; Bolívar, 2007), se ha investigado poco sobre los factores institucionales que dificultan su adopción, lo que constituye un vacío en la literatura actual.

La relevancia de abordar este tema radica en que la formación continua, por sí sola, no garantiza una transformación real en las prácticas educativas si no se acompaña de condiciones organizacionales adecuadas. Datos recientes de MEJOREDU (2023) señalan que más del 60% de las figuras de supervisión reportan dificultades para aplicar estrategias aprendidas en talleres debido a la carga administrativa, la ausencia de seguimiento institucional y la resistencia al cambio en sus zonas escolares. Este fenómeno es especialmente crítico en contextos como el de Baja California, donde los procesos de implementación de la NEM enfrentan grandes desafíos derivados de la heterogeneidad territorial, la dispersión de centros escolares y las condiciones laborales desiguales entre figuras educativas.

La investigación se sustenta teóricamente en los planteamientos del liderazgo pedagógico (Bolívar, 2013), el acompañamiento profesional reflexivo (Zorrilla, 2008) y la gestión del cambio en organizaciones educativas (Fullan, 2002). Estas teorías coinciden en que la mejora escolar requiere de liderazgo distribuido, prácticas colaborativas y estructuras que favorezcan el desarrollo profesional continuo. En términos analíticos, el estudio recupera categorías como acompañamiento, planeación didáctica, barreras institucionales y apropiación del conocimiento, las cuales guían tanto el diseño metodológico como la interpretación de los hallazgos.

Entre los antecedentes relevantes, destaca la investigación de Miranda Martín (2002), quien plantea que la supervisión basada en el acompañamiento activo incide de forma positiva en la consolidación de buenas prácticas docentes. Asimismo, MEJOREDU (2023) subraya la necesidad de convertir a los supervisores en facilitadores de procesos formativos y no en simples gestores de indicadores. Este estudio contribuye a dicha discusión al aportar evidencia empírica sobre los obstáculos estructurales que enfrentan estas figuras en su práctica cotidiana, incluso después de haber recibido capacitación específica.

La investigación se desarrolla en el contexto educativo de Baja California, una entidad federativa con importantes retos de equidad y cobertura educativa. El estudio adopta un enfoque cuantitativo y se apoya en un cuestionario tipo Likert aplicado a una muestra de 163 figuras educativas (supervisores, inspectores y directores). Se plantea como hipótesis general que la aplicación efectiva del acompañamiento pedagógico se ve limitada por barreras institucionales como la falta de seguimiento, la sobrecarga administrativa y la resistencia al cambio. En este marco, el objetivo principal del estudio es identificar y analizar dichas barreras, con el propósito de generar recomendaciones que fortalezcan la implementación de políticas de acompañamiento pedagógico sostenibles y contextualizadas.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio adopta un enfoque cuantitativo, lo cual resulta pertinente dada la necesidad de medir con precisión las percepciones de las figuras de supervisión educativa respecto a las barreras institucionales que enfrentan para implementar estrategias de acompañamiento pedagógico tras su

participación en el Taller de Planeación Didáctica y Trabajo por Metodologías. Este enfoque permite recolectar y analizar datos objetivos, sistematizados mediante escalas de medición estructuradas, con el fin de identificar tendencias, relaciones y patrones entre variables, facilitando así una interpretación estadísticamente fundamentada de los hallazgos (Hernández Sampieri et al., 2022).

En correspondencia con los objetivos de la investigación, el estudio se clasifica como descriptivo y correlacional. Es descriptivo en tanto que busca caracterizar el impacto percibido del taller en la práctica supervisora y en las condiciones institucionales que inciden en su aplicación; y es correlacional porque pretende identificar la posible relación entre los aprendizajes adquiridos en el taller y los factores que condicionan su implementación efectiva en los contextos escolares reales. Esta elección metodológica responde al planteamiento del problema, que se interesa no solo en describir un fenómeno, sino en comprender cómo se interrelacionan sus dimensiones prácticas e institucionales.

El diseño de investigación es no experimental, transversal y de tipo observacional. Se considera no experimental porque no se manipulan deliberadamente las variables del estudio, sino que se observan tal como se presentan en el entorno natural de las figuras educativas participantes. El diseño transversal implica la recolección de los datos en un único momento temporal, permitiendo capturar un panorama sincrónico de la situación posterior a la formación recibida. Su carácter observacional se justifica porque se examinan las condiciones existentes en el sistema educativo estatal sin intervención del investigador, preservando la naturalidad de los contextos de aplicación.

La población objeto de estudio está conformada por supervisores, inspectores y directivos de educación básica del estado de Baja California, quienes participaron en el citado taller durante el ciclo escolar 2023-2024. Esta población se considera estratégica, ya que dichas figuras educativas desempeñan un papel clave en la implementación de prácticas de acompañamiento y en la consolidación de los principios de la Nueva Escuela Mexicana en los centros escolares. La muestra final estuvo integrada por 163 participantes, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando criterios de disponibilidad, acceso a los instrumentos digitales y participación efectiva en el proceso formativo. Aunque este tipo de muestreo no permite generalización estadística a toda la

población, sí resulta metodológicamente válido para estudios exploratorios y de diagnóstico institucional.

La técnica de recolección de datos consistió en la aplicación de un cuestionario estructurado diseñado ad hoc para los fines del estudio, el cual fue implementado mediante formularios en línea. Este instrumento, construido con base en los objetivos del taller y las dimensiones teóricas del acompañamiento pedagógico, está conformado por 40 reactivos distribuidos en cuatro dimensiones: acompañamiento pedagógico, planeación didáctica, impacto del taller y barreras/facilitadores institucionales. La escala de respuesta utilizada fue tipo Likert de cinco puntos, permitiendo valorar la intensidad del acuerdo o desacuerdo con cada afirmación. La validez de contenido fue revisada por expertos en supervisión educativa, mientras que la confiabilidad fue comprobada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.985, lo que evidencia una alta consistencia interna del instrumento.

Desde una perspectiva metodológica, la integración de un diseño transversal, un instrumento validado y una muestra representativa de actores clave del sistema educativo estatal garantiza el rigor, la coherencia y la replicabilidad del estudio. Estos elementos no solo permiten obtener información confiable sobre las condiciones reales en las que operan las figuras educativas, sino que también ofrecen una base sólida para el diseño de intervenciones institucionales futuras y para la comparación con estudios similares en otros contextos educativos del país.

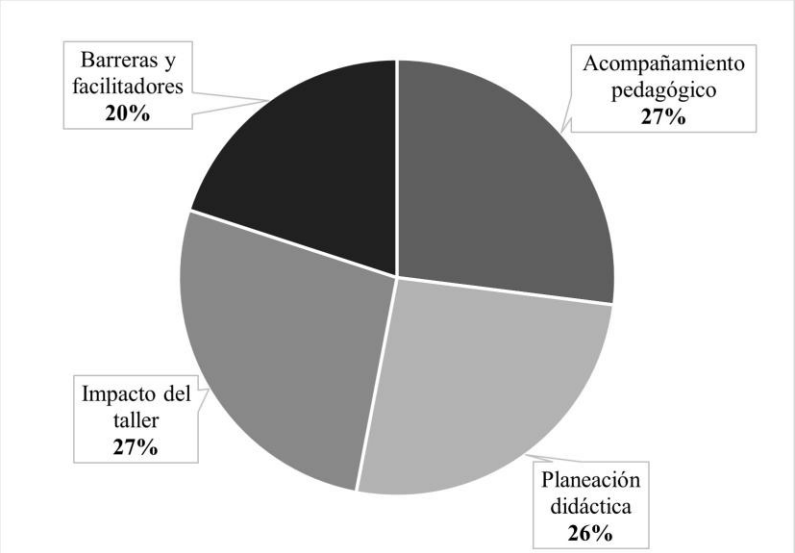
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente estudio tuvo como propósito analizar el impacto de la implementación del Taller de Planeación Didáctica y Trabajo por Metodologías en la transformación de las prácticas de supervisores, inspectores y directivos en el ámbito de la educación básica en Baja California, específicamente en lo relativo al acompañamiento pedagógico, la planeación didáctica y la identificación de barreras institucionales para su implementación. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño descriptivo-correlacional, utilizando como instrumento un cuestionario estructurado de 40

reactivos, aplicados a una muestra de 163 figuras educativas. El cuestionario fue validado con un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.985, lo que garantiza su consistencia interna.

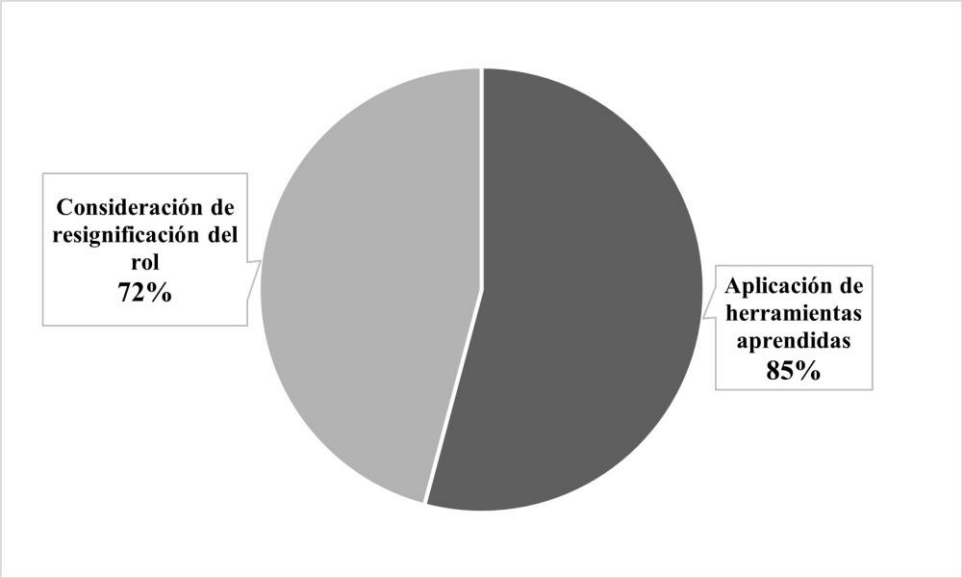
Los resultados se presentan conforme a las cuatro dimensiones evaluadas: acompañamiento pedagógico, planeación didáctica, impacto del taller, y barreras/facilitadores. Cada una de estas dimensiones permitió estructurar la información en función de los objetivos específicos de la investigación, facilitando el análisis integral de la percepción de los participantes.

Figura. 1. Promedio de respuestas por dimensión evaluada



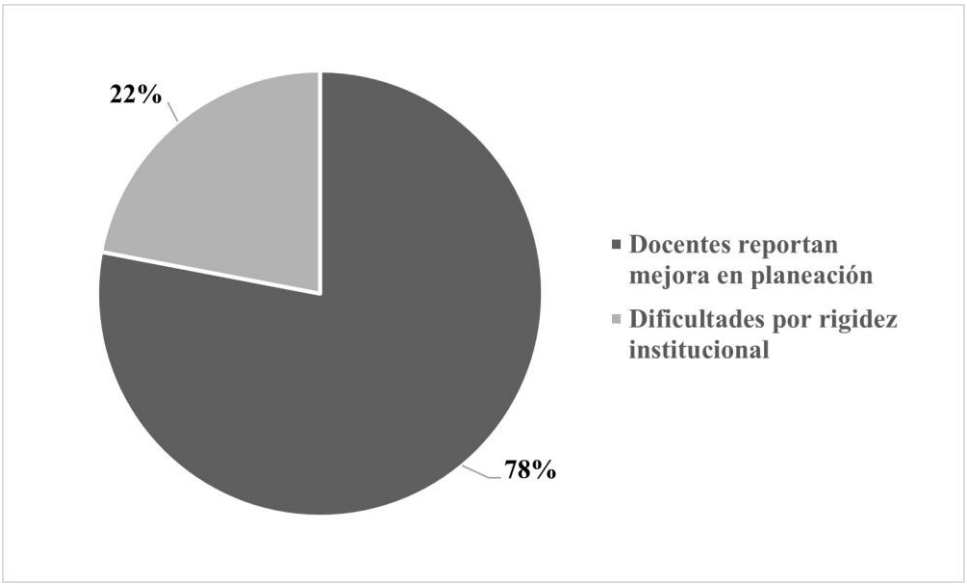
La dimensión Acompañamiento Pedagógico arrojó un promedio de 4.2 en la escala tipo Likert de 1 a 5, lo que indica un nivel alto de aceptación respecto a los cambios observados en las estrategias utilizadas por supervisores e inspectores tras el taller. La mayoría de los encuestados reportó haber incorporado prácticas de acompañamiento más cercanas, colaborativas y centradas en la mejora continua de la práctica docente. Un 85% manifestó estar aplicando herramientas aprendidas para brindar orientación técnica en las escuelas, y el 72% consideró que su rol se ha resignificado, alejándose del modelo fiscalizador tradicional.

Figura 2. Aplicación de herramientas del taller y resignificación del rol supervisivo



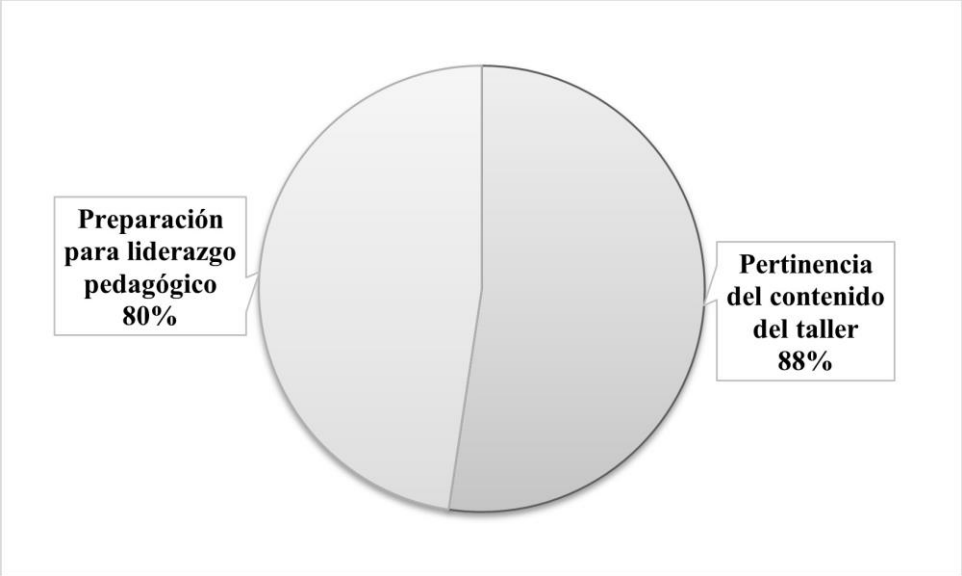
En la dimensión Planeación Didáctica, el promedio general fue de 4.0, reflejando una percepción favorable sobre los efectos del taller en la reestructuración de las planeaciones docentes. Un 78% de los participantes coincidió en que las sesiones acompañadas muestran mayor coherencia interna y pertinencia contextual. No obstante, un 22% expresó que, aunque las estrategias son útiles, enfrentan dificultades para trasladarlas a las aulas debido a la rigidez de formatos institucionales y la escasa flexibilidad de tiempos escolares.

Figura 3. Percepción sobre la mejora en la planeación didáctica y los factores limitantes



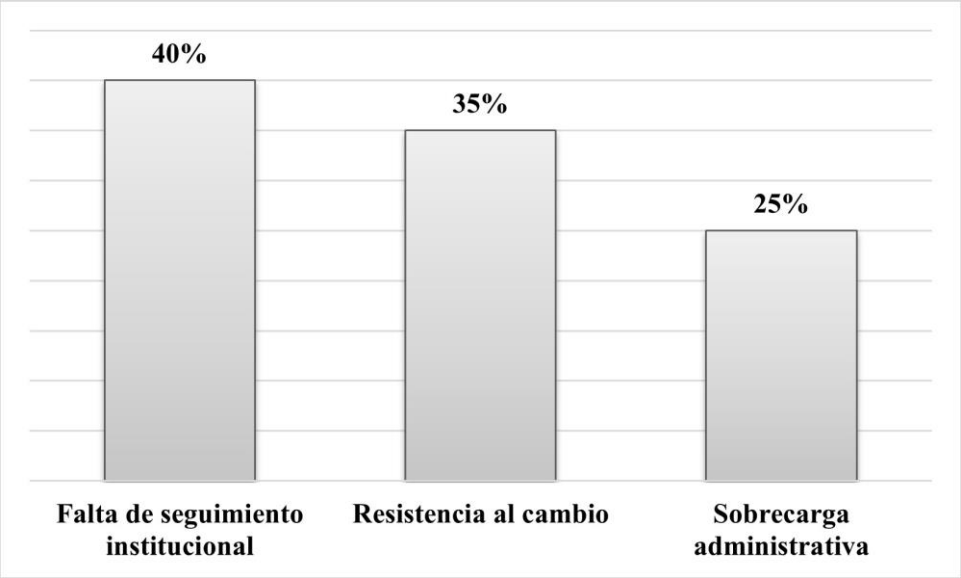
La dimensión Impacto del taller, con un promedio de 4.3, fue la mejor evaluada. Los resultados muestran que el 88% de los encuestados valoró positivamente la pertinencia del contenido, la aplicabilidad inmediata de las herramientas y la claridad de los procesos abordados durante la capacitación. Este dato resulta especialmente relevante al considerar que, en estudios similares (MEJOREDU, 2023), el índice de transferencia efectiva de contenidos en talleres estatales ha sido notoriamente menor. Asimismo, el 80% reportó sentirse mejor preparado para ejercer liderazgo pedagógico y brindar retroalimentación formativa a los docentes.

Figura 4. Impacto del taller



Por otro lado, la dimensión barreras y facilitadores en la implementación obtuvo el promedio más bajo (3.2), lo que evidencia la persistencia de factores limitantes que afectan la apropiación del modelo de acompañamiento promovido por la Nueva Escuela Mexicana. El 40% de los participantes indicó que la falta de seguimiento institucional representa un obstáculo importante, seguido por la resistencia al cambio (35%) y la sobrecarga administrativa (25%). Estas barreras estructurales confirman que, aunque el taller aportó herramientas efectivas, su aplicación en la práctica requiere condiciones organizacionales propicias que aún no están consolidadas.

Figura 5. Barreras y facilitadores



Adicionalmente, el análisis de ítems específicos mostró que un número significativo de participantes (70%) considera que el taller también contribuyó a mejorar la comunicación profesional con el colectivo docente, generando espacios de reflexión sobre la práctica. Esto refuerza la idea de que el acompañamiento pedagógico no solo incide en el plano técnico, sino también en el desarrollo de vínculos horizontales y colaborativos dentro de las escuelas.

En términos de los objetivos de la investigación, los datos empíricos permiten confirmar que el taller tuvo un efecto positivo en tres planos: la resignificación del rol supervisor, la mejora de la planeación docente y el reconocimiento de condiciones institucionales necesarias para la aplicación efectiva del acompañamiento. La coherencia entre los hallazgos y las hipótesis formuladas fortalece la validez de las conclusiones preliminares.

Uno de los hallazgos más significativos dentro del campo de la supervisión educativa es el reconocimiento generalizado de que el acompañamiento pedagógico es una práctica necesaria pero aún incipiente. Aunque la capacitación ha generado disposición y nuevas herramientas, su consolidación depende del compromiso institucional por dar continuidad y facilitar espacios reales para el ejercicio del liderazgo pedagógico.

En resumen, los resultados del estudio contribuyen de manera sustantiva al cuerpo de conocimiento en el ámbito de la educación básica y la formación continua de figuras intermedias, particularmente en el

contexto de transición hacia modelos de supervisión horizontal propuestos por la Nueva Escuela Mexicana. El análisis empírico demuestra que, si bien existen avances notables, la efectividad del acompañamiento pedagógico depende tanto de la formación recibida como de las condiciones estructurales que habiliten su práctica.

Los resultados obtenidos en este estudio permiten afirmar, con sustento empírico, que la implementación del Taller de Planeación Didáctica y Trabajo por Metodologías generó un impacto significativo en la transformación de las prácticas de supervisión en educación básica en Baja California. Esta transformación se expresa principalmente en la resignificación del acompañamiento pedagógico, la mejora en la planeación didáctica y la toma de conciencia sobre las barreras institucionales que limitan la consolidación del modelo propuesto por la Nueva Escuela Mexicana (SEP, 2022). La interpretación de estos hallazgos, a la luz del marco teórico y de estudios previos, revela patrones consistentes, aportes novedosos y tensiones estructurales aún no resueltas.

En primer lugar, los datos que muestran una alta apropiación de las estrategias del taller (85% de aplicación reportada por supervisores e inspectores) respaldan los postulados de Bolívar (2013) y Zorrilla (2008), quienes plantean que el acompañamiento pedagógico debe partir de una lógica horizontal, centrada en el diálogo y la reflexión profesional. Esta coincidencia teórica y empírica sugiere que el taller cumplió con una función de reorientación del rol supervisivo, pasando de una visión centrada en la fiscalización a una práctica orientada a la formación situada. Al mismo tiempo, esta transformación no se limita al cambio conceptual, sino que empieza a reflejarse en las acciones de las figuras educativas, particularmente en la planificación y seguimiento de las sesiones docentes.

En contraste, el hallazgo de que el 40% de los participantes identifica la falta de seguimiento institucional como una barrera relevante, y que otro 35% refiere resistencia al cambio, introduce una tensión crítica entre la voluntad formativa expresada por los participantes y la capacidad del sistema para sostener estos procesos. Este fenómeno coincide con lo reportado por MEJOREDU (2023), que ha documentado de forma reiterada cómo la desconexión entre la capacitación y el acompañamiento institucional continuo compromete la efectividad de las políticas públicas en formación docente. Este

hallazgo refuerza la interpretación de que la eficacia del acompañamiento pedagógico no depende únicamente de la calidad del taller, sino de la existencia de condiciones estructurales que permitan su implementación sostenida.

Asimismo, los resultados vinculados con la dimensión de planeación didáctica (78% de docentes que reportan mejoras) permiten establecer una relación directa con los postulados de Díaz Barriga (2021), quien concibe la planeación no como un trámite administrativo, sino como una herramienta pedagógica situada, flexible y crítica. La percepción de mejora en la coherencia y pertinencia de las planeaciones, tras el acompañamiento de supervisores capacitados, sugiere que el taller ha logrado transmitir esta visión ampliada, alineada con los principios de la NEM. No obstante, la persistencia de obstáculos como la carga administrativa, mencionada por el 22% de los docentes, alerta sobre la necesidad de liberar tiempos institucionales para que la planeación sea verdaderamente reflexiva, y no una exigencia burocrática disfrazada de innovación pedagógica.

La novedad científica de este estudio radica en su capacidad para articular el impacto de una política formativa específica (el taller) con los niveles prácticos de su implementación, mostrando no solo su potencial transformador, sino también las limitaciones impuestas por una estructura organizacional aún anclada en prácticas verticales. A diferencia de investigaciones previas centradas en percepciones generales sobre la supervisión (Antúnez et al., 2013; Tapia, 2001), esta investigación ofrece un análisis integrado entre diseño formativo, recepción por parte de los actores y condiciones institucionales para su aplicación.

Metodológicamente, el uso de una escala tipo Likert estructurada, con alta confiabilidad ($\alpha = 0.985$) y aplicada a una muestra amplia y diversa de figuras educativas (n=163), permite otorgar solidez cuantitativa a las interpretaciones aquí presentadas. Este diseño fortalece la validez de las afirmaciones sobre tendencias de apropiación, obstáculos percibidos y efectos del taller en la práctica profesional.

Además, los hallazgos aportan elementos útiles para el diseño de políticas públicas más eficientes en el campo del acompañamiento pedagógico. En específico, la identificación de barreras como la falta de seguimiento institucional y la resistencia al cambio debe ser considerada en la planificación de futuras

intervenciones, integrando estrategias de gestión del cambio, seguimiento digital y redes de supervisión colaborativa. Este estudio demuestra que el éxito de los procesos formativos no puede evaluarse únicamente por el contenido impartido, sino por la capacidad del sistema de generar estructuras que permitan su aplicación efectiva.

En términos teóricos, esta investigación reafirma la vigencia del enfoque del liderazgo pedagógico distribuido como base del acompañamiento horizontal, pero también revela sus límites operativos cuando no se acompaña de condiciones institucionales favorables. En este sentido, el estudio no solo se alinea con la literatura contemporánea, sino que también la amplía, al evidenciar la brecha entre el discurso reformista y la práctica de la supervisión en escenarios concretos.

Finalmente, el trabajo contribuye de forma sustantiva al campo de estudio de la supervisión educativa y el acompañamiento pedagógico, al ofrecer una lectura empírica profunda sobre cómo las figuras de supervisión transitan desde un modelo tradicional hacia nuevas formas de liderazgo formativo, no exentas de contradicciones, pero con potencial transformador. Esta aportación se inscribe en una línea de investigación emergente que busca analizar la implementación real de los postulados de la Nueva Escuela Mexicana, desde la perspectiva de quienes operan directamente las políticas públicas en el nivel escolar.

CONCLUSIONES

Con base en el análisis riguroso de los datos obtenidos, el marco teórico desarrollado y la discusión crítica de los hallazgos, se establece que la implementación efectiva del acompañamiento pedagógico por parte de supervisores, inspectores y directivos en Baja California enfrenta limitaciones estructurales profundas, que no pueden ser superadas únicamente con acciones formativas aisladas. La investigación demuestra con claridad que, si bien el Taller de Planeación Didáctica y Trabajo por Metodologías proporcionó herramientas conceptuales y operativas valoradas positivamente por los participantes, su aplicabilidad real se encuentra condicionada por factores institucionales persistentes, como la ausencia de seguimiento sistemático, la resistencia al cambio organizacional y la sobrecarga administrativa.

Desde una postura crítica y fundamentada, el autor sostiene que la mejora de la supervisión educativa no puede depender únicamente de la voluntad individual de los actores, sino que debe articularse con políticas públicas robustas que promuevan el liderazgo pedagógico, el trabajo colegiado y la reconfiguración del rol del supervisor desde un enfoque de acompañamiento situado. La evidencia empírica aquí presentada confirma que el acompañamiento pedagógico, tal como lo concibe la Nueva Escuela Mexicana, requiere condiciones institucionales específicas para consolidarse: tiempos institucionales asignados, mecanismos de seguimiento, formación continua articulada con la práctica y una cultura profesional orientada al cambio.

Este estudio, al centrarse en las barreras institucionales, contribuye significativamente a comprender por qué persiste el desfase entre formación y aplicación en el campo de la supervisión educativa. La investigación ofrece así un aporte teórico y práctico relevante, al poner en evidencia que los procesos de acompañamiento, por más sólidos que sean en su diseño, no prosperarán si no se integran en una estructura institucional que los sostenga, legitime y les dé continuidad.

No obstante, como toda investigación aplicada, este estudio presenta ciertos márgenes que abren nuevas posibilidades de exploración. Sería pertinente, por ejemplo, indagar con mayor profundidad en las características específicas de las zonas escolares donde el acompañamiento ha logrado consolidarse, a fin de identificar factores contextuales favorables. También resulta necesario estudiar la perspectiva de los docentes acompañados, para triangular la efectividad del acompañamiento desde múltiples miradas. Asimismo, la identificación de modelos de gestión del cambio organizacional que puedan ser replicables en otros contextos educativos representa una línea de investigación futura prioritaria.

En definitiva, esta investigación reafirma la importancia del acompañamiento pedagógico como estrategia de mejora educativa, pero advierte que su éxito dependerá de que el sistema educativo transite de forma decidida hacia un modelo institucional más coherente con los principios que proclama. Solo así será posible superar las inercias burocráticas que limitan la innovación pedagógica y avanzar hacia un acompañamiento profesional, horizontal y transformador, capaz de fortalecer verdaderamente el espíritu humano en el ejercicio educativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Antúnez, S., Silva, J., González, L., & Carnicero, M. (2013). *Supervisión y calidad de la enseñanza: hacia una mirada comprensiva de la práctica educativa*. Editorial Graó.

Bolívar, A. (2007). *La supervisión escolar: una mirada desde la mejora de la enseñanza*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 5(2), 96–117.

Bolívar, A. (2013). *Liderazgo pedagógico y mejora de la escuela: El papel del director*. Editorial Narcea.

Brauchle, K., & Kirsch, C. (2021). *The role of instructional leaders in teacher professional development: Conditions and barriers*. Professional Development in Education, 47(2–3), 400–415. https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1827010

Díaz Barriga, A. (2005). *La formación docente en México: un enfoque curricular*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 10(27), 1213–1243.

Díaz Barriga, A. (2021). *Planeación didáctica en el marco de la Nueva Escuela Mexicana: hacia un enfoque contextualizado y flexible*. Universidad Nacional Autónoma de México.

Dunstan, I. (2023). *El papel de la supervisión para favorecer la autonomía docente: Aportes desde los Consejos Técnicos Escolares*. Secretaría de Educación Pública.

Gómez López, R. (2008). *La práctica educativa como objeto de estudio: enfoques y perspectivas*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 10(2), 1–12. ResearchGate

Gurr, D., & Drysdale, L. (2020). *Leadership for challenging times: A global examination*. Journal of Educational Administration and History, 52(3), 221–233. https://doi.org/10.1080/00220620.2020.1758722

MEJOREDU – Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación. (2023). *Re-construir el acompañamiento del supervisor. Informe sobre prácticas y percepciones de supervisores escolares en México*. https://www.mejoredu.gob.mx/

Santos Gómez, A. (2005). *La verticalidad en los sistemas organizativos escolares*. Revista de Educación y Sociedad, 17(4), 45–60.

SEP – Secretaría de Educación Pública. (2022). *Marco curricular común de la educación básica: La Nueva Escuela Mexicana*. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/752001/Marco_Curricular_Comun_Educacion_Basica.pdf

Tapia, M. (2001). *El acompañamiento educativo: estrategias para fortalecer la supervisión escolar*. Cuadernos de Desarrollo Educativo, (4), 37–54.

Timperley, H., & Parr, J. (2022). *Adaptive expertise and teacher learning: Pedagogical leadership for improvement*. Educational Management Administration & Leadership, 50(5), 685–701. https://doi.org/10.1177/17411432211009434

USICAMM – Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros. (2023). *Criterios para la evaluación del acompañamiento pedagógico en educación básica*. https://usicamm.sep.gob.mx/

Zorrilla, M. (2008). *El acompañamiento pedagógico como estrategia para el desarrollo profesional docente*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 13(39), 987–1011.