

Acompañamiento pedagógico del **directivo como herramienta de mejora de la práctica docente**

Autora: Juanita Gallegos Quiñónez

Resumen

El presente artículo explora el acompañamiento pedagógico como herramienta clave en la mejora de la práctica docente, basado en un análisis cualitativo con diseño etnográfico de siete instituciones preescolares en Ciudad Juárez, Chihuahua. Mediante diversas técnicas e instrumentos como cuestionarios, entrevistas y grupo focal, se identifican percepciones, necesidades, fortalezas y áreas de oportunidad en el liderazgo educativo, destacando la planificación de clases como eje central, pero con limitaciones en la evaluación y la observación en aula. Los hallazgos sugieren estrategias para equilibrar las funciones administrativas y pedagógicas de los directivos, fortaleciendo el desarrollo profesional docente y mejorando los aprendizajes estudiantiles.

Palabras clave: Liderazgo pedagógico, desempeño directivo y asesoría.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada Acompañamiento pedagógico del directivo como herramienta de mejora de la práctica docente; tiene como objetivo general explorar el liderazgo educativo en torno al acompañamiento pedagógico (AP) que realizan 7 Directivos hacia sus docentes en el entorno fronterizo de Ciudad Juárez, Chihuahua. El estudio busca responder pregunta central como: ¿Cómo se manifiesta el liderazgo educativo de los directivos en el AP hacia sus docentes?, y preguntas clave: ¿Cómo perciben los docentes el apoyo y orientación que reciben de sus directivos y cuáles son las necesidades que presentan?, ¿Cuáles son las principales fortalezas y desafíos que enfrentan los Directivos para brindar un AP adecuado?, y ¿Cuál es la perspectiva de la Asesora Técnico Pedagógica (ATP) sobre la calidad, efectividad y áreas de mejora en el AP que brindan los directivos a los docentes?

El marco teórico se estructura en tres dimensiones esenciales: normativas, conceptuales y empíricas. Desde una perspectiva normativa, se fundamenta en la Ley General de Educación (LGE) y los lineamientos de la Nueva Escuela Mexicana (NEM), que destacan el liderazgo educativo y el AP como pilares fundamentales para garantizar una educación inclusiva y de calidad. Conceptualmente, se parte de la definición de AP como un proceso continuo, contextualizado e intencionado, orientado a mejorar la práctica docente y el aprendizaje de los alumnos (Taveras-Sánchez, 2023). Además, el marco referencial incorpora estudios recientes que subrayan la relevancia del liderazgo pedagógico en contextos

nacionales e internacionales y su impacto en la transformación de las prácticas educativas (MEJOREDU, 2022). Metodológicamente, el estudio adopta un enfoque cualitativo con diseño etnográfico, permitiendo explorar las dinámicas, prácticas y percepciones de los actores involucrados dentro de un contexto específico. Para ello las principales técnicas e instrumentos utilizados para recabar información son meramente de índole cualitativo, destacándose la observación participante, el cuestionario dirigido a 39 docentes, la entrevista a la Asesoría Técnica Pedagógica (ATP) y el grupo focal a los siete directivos que integran la zona escolar. La utilización de diversas técnicas e instrumentos permite una triangulación metodológica, lo cual proporcionan validez de los datos y ofrecen una visión holística del fenómeno estudiado.

Entre las aportaciones científicas de este estudio, destaca la evidencia de discrepancias entre las directrices normativas y las prácticas reales de AP. Si bien la planificación de clases se identifica como el eje central de las acciones acompañamiento, aspectos fundamentales como la observación de clases y retroalimentación en el aula, la evaluación docente y la recopilación de evidencias presentan una implementación limitada. Estas áreas representan claras oportunidades para fortalecer y reorientar las estrategias de apoyo implementadas por los directivos escolares. El estudio resalta la importancia de equilibrar las funciones administrativas con las pedagógicas, un desafío recurrente en el liderazgo escolar. Estos hallazgos contribuyen al desarrollo de políticas educativas más alineadas con las necesidades reales de los centros escolares y ofrecen un marco de referencia para futuras

investigaciones sobre liderazgo pedagógico en contextos socioeconómicos diversos. Este estudio proporciona datos cualitativos y un análisis preciso sobre las prácticas de AP que permite sentar bases para la transformación de las prácticas de liderazgo educativo en México, promoviendo entornos de aprendizaje más equitativos y efectivos.

MARCO TEÓRICO

El análisis del AP en escuelas del nivel preescolar en México, para el presente estudio se estructura en torno a tres dimensiones esenciales; cada una de ellas aborda aspectos normativos, conceptuales y empíricos, proporcionando una base sólida para analizar cómo los directivos escolares pueden influir en la mejora del desempeño docente y en el aprendizaje de los estudiantes a través del acompañamiento.

DIMENSIONES DEL TEMA DE ESTUDIO

PRIMERA: Fundamentos normativos del liderazgo educativo y el acompañamiento pedagógico en el contexto mexicano. En la última década previa al 2024, el papel del directivo ha tomado gran relevancia en los resultados de aprendizaje que logran los alumnos, es por ello por lo que la función directiva aparece en documentos normativos como la Ley General de Educación (LGE), la cual establece que todos los individuos deben recibir una educación de excelencia, en ambientes inclusivos, con prácticas de liderazgo y de acompañamiento pedagógico enfocados en la mejora del proceso educativo (DOF, 2024). La educación actual en México se rige a partir de la Nueva Escuela Mexicana (NEM) la cual está basada en la necesidad de transformar la educación de todo el país,

estableciendo sus bases en la inclusión, equidad y calidad educativa a lo largo de toda la vida escolar los estudiantes. Para ello, este modelo centra sus esfuerzos por fortalecer el liderazgo de los directivos, fomentando prácticas de acompañamiento pedagógico que garanticen una educación de excelencia (SEP, 2022, pág. 20). En México, el perfil directivo está actualmente definido por los Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnico pedagógico, directivo y de supervisión escolar (SEP, 2022), el cual se basa en una visión centrada en los derechos humanos de niñas, niños y adolescentes, y se orienta hacia el máximo logro de aprendizaje.

De los cuatro perfiles directivos enunciados anteriormente; la presente investigación está directamente relacionada con las funciones del perfil 3 del Directivo ya que se enfoca en cómo los líderes educativos pueden mejorar el desarrollo profesional de los maestros a través del liderazgo pedagógico, en especial el acompañamiento para crear un entorno educativo que favorezca el aprendizaje de los alumnos y cómo influye la organización y funcionamiento que llevan en sus centros escolares: (a) Un directivo escolar que organiza el funcionamiento de la escuela como espacio para la formación integral de las niñas, los niños o adolescentes. (b) Organiza el trabajo educativo de la escuela en correspondencia con las cualidades y experiencia del personal docente. (c) Impulsa que el personal docente desarrolle estrategias pedagógicas participativas, creativas e innovadoras que fortalezcan el trabajo del aula y los aprendizajes de los alumnos. Desarrolla estrategias de apoyo, orientación y acompañamiento a las maestras y los maestros de la escuela para

la mejora de sus prácticas educativas. (SEP, 2022).

SEGUNDA: Conceptos fundamentales de acompañamiento pedagógico: Enfoques y prácticas actuales. La etimología de la palabra “acompañamiento” tiene sus raíces en el latín, derivando de la combinación de “com-” (junto a) y “panis” (pan), lo cual inicialmente denotaba “compartir el pan” o ir en compañía. En el ámbito educativo, esta expresión adquiere un significado más profundo, refiriéndose a la acción de estar al lado, brindar apoyo y guiar de manera conjunta durante el proceso de enseñanza (Íconos, 2021). La etiología de pedagógico se deriva de la palabra pedagogía, la cual tiene su origen en el griego derivado de paidos que significa niño y agein que significa guiar o conducir. Originalmente, el término pedagogo (del griego παιδαγωγός) se refería a “el que conduce niños”, de esta raíz también surge pedagogía (παιδαγωγική), que hoy entendemos como la ciencia o disciplina dedicada a la educación y formación de las personas, especialmente en sus primeras etapas. El AP es definido como un proceso dinámico con propósito formativo, diseñado de manera planificada, sistemática y contextualizada, que valora y respeta los conocimientos previos de docentes y directivos. Su principal objetivo es fortalecer la calidad de las prácticas pedagógicas, el desempeño docente, el aprendizaje de los estudiantes y la gestión escolar (Taveras-Sánchez 2023), destacando que las visitas esporádicas, sin intención pedagógica, donde se fiscaliza y no se da una retroalimentación no es acompañamiento pedagógico en un ambiente de confianza y respeto. El acompañamiento pedagógico es primordial para crear ambientes de

aprendizajes inclusivos y equitativos, donde se cree un ambiente de trabajo positivo que fomente la motivación de los estudiantes, donde los docentes diseñen estrategias metodológicas variadas que se adapte a las necesidades de los estudiantes para lograr que construyan aprendizajes significativos y funcionales para su vida (Cueva-Ramos, Prado-López Quipuzco-Chonlon y Cabrera-Yauli, 2021).

A lo largo de los años el interés por el estudio sobre liderazgo educativo ha cobrado auge, diversos países han visto la importancia de analizar la evolución de los mismos en los sistemas educativos actuales. La Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación MEJOREDU (2022) destaca que en las revisiones internacionales analizadas los programas de formación de directores escolares reconocen a la función como un factor clave para la mejora educativa. Los estudios internacionales destacan que los directores escolares dentro de las instituciones educativas tienen en sus manos la oportunidad de generar cambios importantes en las escuelas que tienen a su cargo, siendo elementos claves para la transformación de las prácticas educativas que garanticen una educación de excelencia. MEJOREDU (2022) realiza una serie de recomendaciones para el proceso de formación de directivos tomando como referencia los estudios realizados internacionalmente, entre los cuales se destacan: conocer los protocolos de actuación, crear una cultura escolar destacada por su autonomía, practicar la autoevaluación, elegir líderes educativos que guíen a su colectivo docente con trabajo en equipo entre supervisores, directivos y personal docente. Rosales-Yepes et al.

(2020) menciona que las investigaciones sobre liderazgo directivo en Latinoamérica son limitadas, pero destaca que México es uno de los países con mayores avances en el campo de la investigación, donde la reforma de la LGE en 2019 deroga todas las reformas anteriores. En México la función de los directivos ha pasado por varias reformas educativas que no han generado grandes transformaciones que impacten el liderazgo pedagógico, las actividades que realizan día con día se enfocan principalmente en una carga administrativa que la misma función va demandando, dentro de las cuales se destacan los trámites burocráticos, reuniones de autoridades, cursos o capacitaciones a las cuales son convocados (Hernández Reyes, 2023).

METODOLOGÍA

El alcance de este proyecto es de tipo descriptivo, según Coroná y Fonseca (2022) se enfocan en la exploración de características y atributos del objeto de estudio, siendo una metodología frecuentemente utilizada por su practicidad y sencillez, lo que permite visualizar la situación presente en el contexto en que se estudia. Esta investigación busca especificar elementos relevantes y las características principales del AP realizado por los directivos escolares en 7 instituciones educativas de nivel preescolar. Los recursos económicos necesarios para llevar a cabo esta investigación serán asumidos por el propio investigador. Esta circunstancia no representa un obstáculo significativo para realizarla a fondo, dado que existe un contacto directo con el objeto de estudio y los gastos asociados pueden ser cubiertos por él mismo. El campo de interés de este proyecto se enfoca en el acompañamiento

pedagógico que realizan los directivos a su colectivo docente, con el objetivo de explorar el liderazgo educativo en torno al AP que realizan hacia sus docentes. El tema es seleccionado debido a un interés profesional del investigador, dado que se desempeña como Supervisora escolar de las siete instituciones, lo cual representa una ventaja significativa en tiempo y acceso al grupo estudiado, permitiendo una inmersión constante, puesto que una de sus principales funciones es el garantizar que se brinde una educación de excelencia de las escuelas a su cargo, lo cual está determinada por el desempeño de los involucrados en esta investigación.

Algunos de los aspectos a explorar en cuanto a la función de los directivos sobre el acompañamiento pedagógico serán: las percepciones de los docentes y ATP sobre el AP, las prácticas actuales implementadas, las estrategias de optimización y la frecuencia con la que se llevan a cabo estas acciones. Así mismo se analizará el impacto que tiene este acompañamiento en la mejora de la práctica docente y en los resultados de aprendizaje de los alumnos. El enfoque utilizado es de tipo cualitativo, centrándose en una exploración del AP proporcionado por los directivos a su colectivo docente, el cual permite comprender las situaciones escolares específicas priorizando la comprensión profunda de las situaciones particulares, lo que permite explorar y describir los fenómenos educativos en escenarios concretos (Valle, Manrique y Revilla 2022). Esta investigación cualitativa representa una herramienta valiosa para analizar la complejidad del AP que se lleva a cabo por parte de los líderes pedagógico, lo que contribuye a la mejora continua del

sistema educativo, puesto que la información recabada se utilizará no solo para el análisis académico, sino también como base para la toma de decisiones que promueve la supervisora para el desarrollo y el avance de la excelencia educativa que ofrece la zona escolar.

La metodología aplicada es la etnográfica, la cual se centra en explorar las tradiciones, costumbres e identidades de los sujetos participantes. Según Romero et al. (2024), la investigación etnográfica en el ámbito educativo permite revelar las dinámicas complejas y los significados que los actores educativos otorgan a sus prácticas y relaciones, lo que resulta esencial para comprender fenómenos en contextos específicos. En este caso, se busca explorar las dinámicas, prácticas y percepciones dentro de un contexto específico: el entorno educativo donde directivos, docentes y ATP interactúan en torno al AP que impacta en el proceso de aprendizaje de los alumnos. El proceso metodológico a seguir se da a través de 3 técnicas e instrumentos de índole cualitativo, destacándose la observación, el grupo focal, la entrevista y los cuestionarios. El diseño del cuestionario y de la entrevista se diseña de manera cuidadosa y rigurosa a partir de la experiencia del investigador, con el fin de obtener información no sesgadas, clara y objetiva (Medina, Rojas, Bustamante, Loaiza, Martel Y Castillo 2023).

Según Medina et al. (2023) describe las técnicas e instrumentos utilizados como: (A) Observación participante: El investigador se integra activamente con la comunidad que está investigando, involucrándose en su dinámica. Para esta investigación el investigador se involucra activamente en las

actividades escolares para observar y analizar las dinámicas de AP durante las visitas que realiza a las escuelas. (B) Entrevista: Esta técnica de investigación se da cara a cara entre el entrevistador y entrevistado, para recabar información sobre el cual contiene una guía de preguntas abiertas que permiten explorar un tema en particular, rescatando experiencias y percepciones del entrevistado. En esta investigación se realiza ATP de la Zona con el propósito de conocer su perspectiva sobre el AP que brindan los Directivos a los docentes. (C) Grupo Focal: El investigador decide el tema a tratar, elige a los participantes y los reúne para que compartan sus experiencias, él participa como moderador y permite que los presentes expongan sus ideas. La participación conjunta en el grupo focal permite captar una variedad de percepciones y reflexiones, contribuyendo así a una comprensión contextualizada del tema de estudio. En esta investigación se aplica el grupo focal a los 7 directivos de la zona escolar para conocer las acciones directivas y las prácticas vigentes de acompañamiento pedagógico, captando sus percepciones y reflexiones sobre las acciones directivas identificando las estrategias de acompañamiento implementadas por los directivos, destacando aquellas que han generado mejores resultados y señalando las que no han sido efectivas. (4) Cuestionario: Son herramientas utilizadas para recopilar datos con preguntas abiertas que permiten a los participantes dar a conocer sus opiniones, experiencias y percepciones en sus propias palabras. Para esta investigación se emplean para conocer datos cualitativos sobre las prácticas y necesidades relacionadas con el acompañamiento pedagógico que brindan los Directivos y las percepciones de Docentes. Se utiliza 1 cuestionarios dirigido

a 39 docentes para conocer las percepciones y necesidades relacionadas con el AP que brindan los Directivos en su práctica docente. Para validar la información se realiza un proceso de triangulación que incluye la categorización de respuestas obtenidas a través de los cuestionarios, entrevista y grupo focal, lo que permite un mejor análisis de los datos. Se destaca la participación de directivos, docentes y la ATP lo que permite captar múltiples perspectivas, con una comprensión holística de las interacciones y prácticas que son propias de la comunidad educativa. Al combinar diferentes técnicas e instrumentos se obtiene una visión más amplia y profunda del objeto de estudio, comprendiendo a fondo el contexto real, característica clave de la investigación etnográfica.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La información recopilada a través de los instrumentos aplicados (cuestionario a 39 docentes, entrevista a la ATP y grupo focal con los 7 directivos) fue organizada en categorías clave: desarrollo profesional, planificación de clases, intervención docente, acompañamiento pedagógico en la práctica docente dentro de las aulas, así como en la evaluación y evidencias, reconocimiento y motivación, frecuencia y continuidad, ambiente de apoyo y empatía e impacto en el aprendizaje. Esta categorización permitió identificar coincidencias y discrepancias entre los actores involucrados, mostrando una visión integral del fenómeno investigado. El cuestionario, diseñado con preguntas abiertas, instrumento permitió recopilar las percepciones, experiencias y necesidades de los docentes sobre el acompañamiento pedagógico brindado por los directivos.

El análisis de las respuestas se realizó mediante una categorización sistemática de las percepciones, identificando patrones comunes y discrepancias, los datos indicaron que la planificación de clases es el área más atendida en el acompañamiento, con revisiones frecuentes (semanal, quincenal y mensualmente) y sugerencias por parte de los directivos. Sin embargo, en áreas como el acompañamiento dentro del aula, las asesorías en la evaluación y la recopilación de evidencias de aprendizaje, los docentes perciben una atención limitada, destacando una necesidad de mayor asesoramiento. Además, surgió como resultado importante la necesidad de un equilibrio entre la retroalimentación constructiva y el reconocimiento a los logros considerado por los docentes como esencial para fomentar la motivación, lo cual repercute en mejores resultados educativos.

La entrevista con la Asesora Técnico Pedagógica se centró en obtener una perspectiva global sobre las prácticas de acompañamiento pedagógico implementadas por los directivos. Este instrumento permitió identificar coincidencias entre las percepciones de la ATP y las de los docentes, así como también las discrepancias. La asesora destacó que el AP se centra principalmente en la planificación de clases, coincidiendo con los docentes en que este es el foco principal del apoyo. No obstante, reconoció que las visitas al aula, aunque importantes, se realizan con poca frecuencia debido a la carga administrativa que enfrentan los directivos, lo que limita su impacto. Además, la ATP señaló que el reconocimiento de logros docentes no siempre es una práctica prioritaria, aunque identificó que los directivos fomentan un

ambiente de confianza y empatía al momento de realizar estas prácticas. El grupo focal se diseñó para explorar las percepciones, prácticas y desafíos de los directivos en torno al acompañamiento pedagógico. Durante la sesión, se discutieron temas como la frecuencia del acompañamiento, las estrategias implementadas, retos enfrentados, estrategias que han dado mejores y menores resultados, impacto en la práctica docente y en el proceso de aprendizaje de los alumnos. El análisis de las discusiones realizadas durante el desarrollo del grupo focal se lleva a cabo mediante una triangulación con los resultados obtenidos en los cuestionarios y la entrevista. Los directivos coincidieron en que la planificación de clases es el núcleo del acompañamiento pedagógico, y señalaron que esta práctica es bien recibida por los docentes, sin embargo, reconocieron que las visitas al aula, aunque valoradas y necesarias, son menos frecuentes debido a sus responsabilidades administrativas que abarcan gran parte de su tiempo durante la jornada.

También se identifica como desafío que el reconocimiento y la motivación son áreas que requieren mayor atención, señalando que, aunque valoran el desempeño de los docentes, esta acción no siempre se comunica literalmente, puesto que se enfocan en asesorar en áreas de mejora detectadas. Asimismo, los directivos expresaron la necesidad de estrategias que les permitan equilibrar sus funciones administrativas con las pedagógicas.

El análisis de los datos a partir de la triangulación de los mismos indica que la planificación de clases se percibe como el núcleo del acompañamiento pedagógico,

dado que tanto docentes, directivos y la ATP la consideran la base para mejorar las prácticas educativas. Sin embargo, se identificó que las visitas en el aula, aunque son reconocidas como las más importantes en el acompañamiento pedagógico, son menos frecuentes debido a la carga administrativa que enfrentan los directivos, lo que limita su impacto en la práctica docente, determinando como promedio mensual una visita a uno de los docentes, detectándose por los mismos directivos como área de oportunidad de mejora. La evaluación y evidencias fueron destacadas como un área con menor atención en comparación con la planificación, puesto que se le presta atención solo al finalizar los tres periodos de evaluación realizados en noviembre, marzo y julio, lo que representa una oportunidad de mejora para fortalecer el desempeño docente y el avance en los procesos de aprendizaje de los alumnos. En cuanto al desarrollo profesional, tanto los directivos como la ATP coinciden en que el acompañamiento pedagógico fomenta el crecimiento profesional, pero señalan que la frecuencia y profundidad de estas acciones son insuficientes, dado que solo se llevan a cabo en pocas ocasiones durante los tiempos cortos (30 minutos dedicados a tratar temas necesarios con los docentes al finalizar la jornada escolar) una o dos veces al mes según las necesidades presentes. El reconocimiento y la motivación surgieron como una necesidad crítica, los docentes expresan su deseo de un equilibrio entre la retroalimentación constructiva y el reconocimiento de sus logros, mientras que los directivos reconocen esta demanda, aunque mencionan que suele quedar relegada por otras responsabilidades, dado que al no decirles directamente este

reconocimiento si se expresa al valorar su desempeño fomentando un ambiente de respeto y empatía. La metodología cualitativa aplicada, a través de cuestionarios, entrevistas y grupos focales, fue adecuada para explorar las percepciones y experiencias de los participantes en torno al acompañamiento pedagógico. La triangulación de datos permitió una comprensión más holística del fenómeno, asegurando que los hallazgos reflejan las dinámicas reales observadas en el contexto educativo. El análisis muestra la importancia del acompañamiento que realizan los directivos con su personal docente enfocado a factores como la planificación de clases, la visitas a las aulas, la frecuencia y continuidad con la que se realiza, el ambiente de apoyo y empatía para maximizar su impacto. Asimismo, se resalta que el equilibrio entre retroalimentación y reconocimiento, junto con un mayor énfasis en asesorías sobre la evaluación y evidencias, son áreas clave que requieren atención inmediata para fortalecer la práctica docente y mejorar los aprendizajes estudiantiles.

CONCLUSIONES

El análisis realizado en esta investigación permite concluir que el acompañamiento que los directivos escolares realizan constituye un componente esencial para la mejora del desempeño docente y los aprendizajes estudiantiles. Estas conclusiones están íntimamente relacionadas con las dimensiones establecidas con los fundamentos normativos, los conceptos fundamentales y los estudios recientes sobre liderazgo educativo y acompañamiento pedagógico. La planificación de clases, identificada como el núcleo del acompañamiento pedagógico,

se alinea directamente con los principios de la LGE (2024) y la NEM (SEP, 2020), que establecen la importancia de garantizar una educación de excelencia a través de prácticas de liderazgo y ambientes inclusivos, equitativos y de excelencia. Los hallazgos de esta investigación que dan respuesta a las preguntas guía revelan que el liderazgo directivo se percibe de manera positiva, realizado en un ambiente de respeto y empatía, centrado en la planificación de clases, dejando en segundo plano el acompañamiento dentro de las aulas centrado en la práctica docente, así como también a la asesoría en la evaluación y la recopilación de evidencias, los cuales son fundamentales para el proceso de aprendizaje de los alumnos. Se encontró que a la carga administrativa es el principal desafío al que están expuestos los directivos, lo que desencadena la falta de tiempo para brindar un AP sistemático y una falta de reconocimiento verbal de lo que realizan los docentes día con día.

Es esencial que los líderes educativos impulsen el desarrollo de estrategias pedagógicas participativas, creativas e innovadoras, y que organicen el trabajo escolar de acuerdo con las cualidades y experiencias del personal docente, tal como lo establece el perfil directivo definido por la SEP en 2022. Esto refleja la necesidad de reforzar estrategias que equilibren las cargas administrativas de los directivos con sus responsabilidades pedagógicas, un desafío destacado en estudios como los de MEJOREDU (2022) y Hernández (2023), quienes enfatizan el impacto del liderazgo educativo en contextos desafiantes, para lograr un diálogo reflexivo y una retroalimentación crítica. La conexión con las prácticas internacionales revisadas

en el marco teórico también se hace evidente al observar cómo los directivos son agentes clave en la transformación educativa, pero requieren formación específica y estrategias innovadoras para optimizar el acompañamiento pedagógico. Este estudio, al igual que los abordados por Rosales-Yepes, Montes-Miranda y Figueroa-Gutiérrez (2020), identifica la importancia de un liderazgo centrado en la colaboración y la autonomía escolar, destacando la necesidad de promover el reconocimiento docente y de fortalecer un ambiente de respeto y empatía.

Esta investigación aporta nuevo conocimiento al evidenciar la discrepancia entre las prácticas de acompañamiento pedagógico y las directrices establecidas en el perfil directivo de la SEP (2022). Al identificar áreas específicas donde se destaca la necesidad de fortalecer estas dimensiones para mejorar el desarrollo profesional docente y por ende el aprendizaje estudiantil. Estos hallazgos proporcionan una base empírica de directivos que enfrentan realidades en su función, las cuales pueden orientar futuras políticas educativas y estrategias de formación directiva, contribuyendo así al avance de la ciencia educativa en México. Este estudio abre diversas posibilidades de futuras investigaciones en el ámbito educativo sobre el acompañamiento pedagógico, un elemento importante podría centrarse en la exploración de estrategias específicas que los directivos pueden implementar para equilibrar eficazmente sus responsabilidades administrativas con las pedagógicas, optimizando así el tiempo y la calidad del acompañamiento brindado a los docentes, donde las autoridades educativas estén involucradas para las reformas necesarias que se requieran para

lograrlo.

Además, sería valioso investigar cómo el proceso por el que se obtuvo la dirección escolar influye en el desempeño de la función, considerando que actualmente existen tres vías para lograrlo: por concurso de escalafón (competición sobre puntuación con constancias, posgrados, cursos, diplomados, talleres y conferencias) por proceso LAYOUT (basificación con plaza de directivos a los docentes encargados de dirección liberados sin grupo) y por concurso de promoción vertical (competencia a través de un examen de oposición y cursos realizados) los cuales determinan en mayor o menor medida las habilidades, capacidades y experiencias para ejercer el liderazgo, puesto que cada uno estableció estándares diferentes para su participación y los tiempos en los que se implementaron tienen gran rango de diferencia en años. Analizar estas diferencias permitiría evaluar la necesidad de mejorar los procesos de selección y establecer criterios que preparen adecuadamente a los docentes para asumir funciones directivas, asegurando así una transición más efectiva hacia posiciones de liderazgo educativo, donde el director conozca la función y la desempeñe efectivamente.

Otra área de interés radica en realizar estudios sobre el acompañamiento pedagógico en los tres niveles de educación básica: preescolar, primaria y secundaria y en contextos socioeconómicos diversos, con el objetivo de identificar prácticas exitosas y adaptables que puedan implementarse en diversas realidades escolares, concluyendo si el nivel educativo o el contexto socioeconómico son realmente factores determinantes en el desempeño del directivo. Esta

perspectiva permitiría desarrollar modelos de acompañamiento más inclusivos y efectivos, ajustados a las necesidades específicas de las instituciones escolares y apegadas a la demanda que la propia función exige, tanto pedagógica como administrativa. Este estudio presenta ciertas limitaciones que deben considerarse al interpretar sus hallazgos. En primer lugar, la investigación se centra exclusivamente en siete instituciones educativas de nivel preescolar ubicadas en la zona fronteriza de Cd. Juárez, las realidades educativas pueden ser diversas a las de otras ubicaciones, lo que puede restringir la generalización de los resultados a otros contextos escolares o niveles educativos. También es importante mencionar que la metodología cualitativa empleada, aunque proporciona una profunda comprensión de las percepciones y experiencias de los participantes, no permite establecer las causas ni cuantificar el impacto del acompañamiento pedagógico en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Además, al ser una investigación cualitativa llevada a cabo con instrumentos y técnicas no tan rigurosos puede sesgar la recopilación de la información obtenida, así como también puede influir en la subjetividad e intersubjetividad con la que el investigador realizó la investigación al ser la supervisora escolar de las instituciones estudiadas. El estudio presenta limitaciones como su enfoque exclusivo en siete instituciones preescolares de Cd. Juárez, lo que dificulta generalizar los resultados a otros contextos. Además, la metodología cualitativa utilizada, aunque valiosa para captar percepciones, no permite establecer causalidades ni medir impactos concretos, y puede estar influenciada por la subjetividad del investigador, quien también es supervisora de las instituciones estudiadas.

Reconocer estas limitaciones es esencial para contextualizar los resultados y orientar futuras investigaciones en este ámbito, permitiendo no solo comprender mejor las dinámicas del acompañamiento pedagógico en contextos específicos, sino también identificar áreas de mejora en la implementación de estrategias directivas. Este reconocimiento permitiría ajustar metodologías, ampliar el alcance geográfico y nivel educativo de los estudios, y promover enfoques más rigurosos y objetivos que fortalezcan la conexión entre teoría y práctica en la mejora del liderazgo educativo, las prácticas docentes y por ende los aprendizajes de los estudiantes.

BIBLIOGRAFÍA

Corona M., L. y Fonseca-Hernández, M. (2022). Las hipótesis en el proyecto de investigación: ¿cuándo sí?, ¿cuándo no? *Medisur, Revista de Ciencias Médicas*, 21(1), 269. En: <https://medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/5475>

Cueva-Ramos, J., Prado-López, H., Quipuzco-Chonlon, B., y Cabrera-Yauli, L. (2021). Liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico en la competencia docente. *CIEG, Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*. En: <https://revista.grupociieg.org/wp-content/uploads/2021/06/Ed.50179-187-Cueva-Ramos-et-al.pdf>

DOF (2024, 07 del 2024). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Secretaría General, Secretaría de Servicios Parlamentarios. En: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf>

Hernández R., A. (2023). El acompañamiento pedagógico directivo hacia los docentes de la fase 3 de educación primaria en México. *Centro de Investigación Magisterial del Nayar*. En: <file:///Users/xuaniizz/Downloads/Dialnet-ElAcompañamientoPedagogicoDirectivoHaciaLosDocente-9690718.pdf>

Íconos. (2021). *Revista de Ciencias Sociales*, 69(1). Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) Sede Ecuador. En: <https://www.revistaiconos.ec>

Medina R., M., Rojas L., C., Bustamante H., W., Loaiza C., R., Martel C., C., y Castillo A., RY (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. En: <https://doi.org/10.35622/inudi.b.80>

MEJOREDU (2022). Programa de formación de directivos en servicio 2022-2026: Educación básica (Primera edición). Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación. ISBN volumen digital: 978-607-8829-79-8. En: <https://www.mejoredu.gob.mx/images/programa-formacion-docente/directoreseb/programa-servicio-directivos-eb.pdf>

Romero J., Y. y Eyzaguirre A., M., Torres G., S. y De La Cruz, E., N. (2024). El método etnográfico en la educación: una revisión teórica. *Revista Latham*, 5 (4). En: <https://doi.org/10/latam.v5i4.2545>

Rosales-Yepes, A., Montes-Miranda, A., y Figueroa-Gutiérrez, V. (2020). El liderazgo escolar en las políticas educativas latinoamericanas. *School Leadership in Latin American Educational Policies. Revista de Políticas Educativas Latinoamericanas*, 16(2), 123-145. En: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n33/a20v41n33p09.pdf>

SEP. (2022). Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en Educación Básica: Perfiles, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar. Secretaría de Educación Pública.

Taveras-Sánchez, J. (2023). El acompañamiento pedagógico. Guía para docentes y formadores. Narcea, S.A. Madrid.

Valle T., A., Manrique V., L., y Revilla F., D. (2022). La investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). En: <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/182854>