

<https://doi.org/10.23913/ride.v15i30.2340>

Artículos científicos

Impacto de la carga administrativa en la asesoría y acompañamiento de la supervisión en preescolar: Revisión sistemática

*Impact of the administrative workload in the counselling and
accompaniment of supervision in preschool: Systematic review*

*Impacto da carga administrativa na supervisão, aconselhamento e apoio
pré-escolar: revisão sistemática*

Mayra Jesús Quintana Murillo

Universidad Regional del Norte, México

mayra.quintana.mur@chih.nuevaescuela.mx

<https://orcid.org/0009-0005-9406-2193>

Resumen

La tarea del supervisor escolar de educación básica en México ha evolucionado a lo largo del tiempo, su conceptualización ha transitado entre los conceptos de inspección y supervisión. En preescolar, tiene ciertas particularidades debido a las características del nivel educativo y su proceso de desarrollo en la sociedad mexicana. En este contexto, el presente estudio teórico tiene como objetivo analizar el impacto de la carga administrativa en la asesoría y acompañamiento que la supervisión escolar brinda a los directivos de preescolar. Uno de los principales hallazgos de esta revisión sistemática de información confirma que, si bien la función sustantiva de la supervisión es el acompañamiento pedagógico, la atención a más de veinte escuelas puede dificultar esta tarea. La presentación de discusiones permite afirmar que las actividades administrativas rebasan las acciones académicas ejercidas por la figura supervisora. Por ello, la finalidad del trabajo es contribuir a la formulación de nuevas propuestas organizativas que fortalezcan el liderazgo directivo y permitan a cada actor impulsar una transformación educativa desde su ámbito de intervención.

Palabras clave: *Supervisora escolar, director escolar, liderazgo, consejo técnico escolar.*



Abstract

The task of the school supervisor of basic education in Mexico has evolved over time, its conceptualization has moved between the concepts of inspection and supervision. In preschool, it has certain particularities due to the characteristics of the educational level and its development within Mexican society. In this context, the objective of this theoretical study is to analyze the impact of the administrative workload in the counselling and accompaniment that school supervision provides to preschool principal. One of the main findings of this systematic review of information confirms that, although the substantive function of supervision is instructional support, attention to more than twenty schools can make this task difficult. The presentation of discussions allows us to affirm that administrative activities exceed the academic actions exercised by the supervisor figure. Therefore, the purpose of this paper is to contribute to the formulation of new organizational proposals that strengthen managerial leadership and allow each actor to promote an educational transformation within their area of intervention.

Keywords: School supervisor, Principal, Leadership, School Technical Council.

Resumo

A tarefa do supervisor escolar de educação básica no México evoluiu ao longo do tempo, sua conceituação transitou entre os conceitos de inspeção e supervisão. Na pré-escola, há certas particularidades devido às características do nível educacional e seu processo de desenvolvimento na sociedade mexicana. Neste contexto, o presente estudo teórico tem como objetivo analisar o impacto da carga administrativa na orientação e no apoio que a supervisão escolar presta aos diretores de pré-escola. Uma das principais descobertas desta revisão sistemática de informações confirma que, embora a função substantiva da supervisão seja o apoio pedagógico, atender mais de vinte escolas pode dificultar essa tarefa. A apresentação das discussões permite afirmar que as atividades administrativas vão além das ações acadêmicas exercidas pela figura supervisora. Portanto, o objetivo deste trabalho é contribuir para a formulação de novas propostas organizacionais que fortaleçam a liderança gerencial e permitam que cada ator promova a transformação educacional a partir de sua área de intervenção.

Palavras-chave: Supervisor escolar, diretor escolar, liderança, conselho técnico escolar.

Fecha Recepción: Agosto 2024

Fecha Aceptación: Marzo 2025

Introducción

La educación preescolar en México ha evolucionado a lo largo de los años. Su importancia en la formación académica de niñas, niños y adolescentes es cada vez más reconocida. Pero aún con la obligatoriedad del nivel, asentada en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, todavía no se logra atender a la totalidad de la población infantil del país. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2023), el 40% de los infantes entre 3 y 6 años están inscritos en preescolar en el país, mientras que en el estado de Chihuahua el porcentaje asciende al 45%.

Las causas de esta situación son diversas, entre ellas destaca la falta de reconocimiento social. Además del impacto en el alumnado, otra figura educativa afectada es el personal con funciones de supervisión, en este caso, por políticas educativas. De acuerdo con la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (MEJOREDUC, 2023), el nivel preescolar concentra el mayor número de escuelas por zona, lo cual genera una mayor carga administrativa, dada la amplitud de sus tareas y responsabilidades.

Las funciones de un supervisor escolar se dividen en dos categorías principales: académicas y administrativas. Entre las actividades académicas se encuentran la asesoría al personal docente y directivo, las visitas de acompañamiento a los planteles, el seguimiento al desempeño escolar de los alumnos, la vinculación con madres y padres de familia, la formación continua del personal, la organización de eventos académicos, deportivos o culturales, así como el enlace con los diferentes departamentos en la Secretaría de Educación.

Por otro lado, las tareas administrativas incluyen la recepción y entrega de documentación, la vigilancia e incorporación de instituciones particulares, la revisión de ingresos y egresos de los planteles, la atención a problemáticas en las escuelas, el enlace con las distintas áreas administrativas de la Secretaría para dar seguimiento a pagos, incapacidades y permisos del personal, entre otros trámites a realizar diariamente desde las oficinas de supervisión.

En esta línea de análisis, las actividades asignadas a un supervisor escolar han sido poco exploradas y sólo quien asume esta función logra comprender la magnitud de su responsabilidad. Por ello, este estudio pretende ofrecer una visión general de la amplitud del campo de trabajo del personal con funciones de supervisión, centrándose en identificar el

impacto de la carga administrativa sobre las tareas académicas, especialmente en la asesoría pedagógica y las visitas de acompañamiento.

Es importante destacar que existen pocos estudios nacionales sobre la supervisión escolar en preescolar. Además, de los encontrados, solo una mínima parte corresponde a publicaciones recientes, como puede comprobarse al consultar bases de datos académicas, como *Google Académico*. Por lo anterior, resulta fundamental analizar las condiciones bajo las cuales se desarrolla esta función educativa.

La investigación teórica que orientó la construcción de este artículo, presentó como objetivo general analizar el impacto de la carga administrativa en la asesoría y acompañamiento que la supervisión escolar brinda a los directivos en preescolar.

Conocimiento actual

A lo largo del tiempo, la supervisión ha sido entendida desde diferentes perspectivas. Su concepto transitó entre la concepción de esta instancia como inspección, hasta llegar a ser reconocida en la actualidad como supervisión. Estos términos se han tratado tanto como sinónimos como antónimos en diferentes contextos.

Tapia y Zorrilla (2008, como se citó en MEJOREDU, 2022) realizan una comparación histórica entre las definiciones de inspección y supervisión. La inspección hace referencia al control que regula desde abajo y adentro, mientras que la supervisión controla brindando apoyo desde arriba y hacia dentro.

Según los autores, el inspector lleva a cabo un control administrativo, verificando lo planeado y lo realizado, valora una administración general (legalidad, área financiera, enseñanza) a partir de criterios de eficiencia. El supervisor asesora las prácticas directivas y docentes, revisa y acompaña el logro de objetivos educacionales, ofrece alternativas en el uso de materiales y metodología de la enseñanza. El supervisor figura como un acompañante para los directivos al buscar la innovación, la calidad educativa y la mejora de los aprendizajes.

El término supervisión se conforma de dos palabras, ambas provienen del latín. La primera “visus”, que significa examinar un instrumento y darle el visto bueno; y la segunda “súper”, referida a la preeminencia o, bien, privilegio, preferencia, mérito o ventaja. La definición del concepto indica la observación de una acción determinada por parte de una persona con autoridad o capacidad para ello.

De acuerdo con la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2017), en la educación básica, integrada por los niveles inicial, preescolar, primaria y secundaria, desempeña funciones de carácter técnico-pedagógico y administrativo, con un enfoque prioritario en lo académico y poniendo en segundo plano lo administrativo. Es una autoridad educativa que acompaña, asesora y evalúa.

En conclusión, la supervisión es la instancia responsable de liderar, acompañar, analizar, vigilar y asesorar el trabajo de figuras educativas en los centros escolares.

Por su parte, el supervisor escolar es la autoridad encargada de vigilar que se cumplan las disposiciones normativas y técnicas en las escuelas bajo su responsabilidad. Su labor incluye la asesoría y el acompañamiento a los colectivos escolares para promover la excelencia educativa, así como las condiciones necesarias para la adecuada operación de las instituciones a su cargo, el buen desempeño de las y los maestros, y el cumplimiento de los fines de la educación (DOF, 2024).

Actualmente, las facultades del supervisor y su deber ser, están establecidos en el Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la educación básica, el cual define perfiles de las figuras educativas, tales como supervisores, asesores técnico pedagógicos (ATP), directivos, docentes y técnicos docentes.

Este documento precisa que el perfil profesional es el conjunto de características, requisitos o cualidades necesarias para el desempeño de la función. Mientras que los criterios e indicadores son los instrumentos normativos que marcan lo que requieren saber y ser capaces de hacer para fomentar el bienestar y aprendizaje del alumnado, están organizados en dominios y son el referente para valorar su práctica profesional (Unidad para el Sistema de la carrera de las Maestras y los Maestros, 2022).

El perfil profesional del personal con funciones de supervisión contempla cuatro dominios: asumir su quehacer profesional con apego a los principios filosóficos, éticos y legales de la educación mexicana; conocer la cultura prevaleciente en las escuelas, para orientar la mejora educativa; favorecer la transformación de las prácticas docentes y directivas desde su ámbito de responsabilidad, para alcanzar la excelencia en educación; y vincularse con autoridades educativas, comunidades, familias e instancias diversas, para contribuir a la mejora de la educación (USICAMM, 2022).

Al comparar el concepto de inspección y supervisión propuestos por Tapia y Zorrilla (2008) con los dominios establecidos para el perfil del supervisor o supervisora escolar, se

observa que se han compaginado las funciones, pues se incluyen tanto tareas administrativas como de asesoramiento técnico pedagógico, las cuales se analizarán a continuación.

Materiales y Métodos

Diseño de estudio

El presente artículo corresponde a un reporte de investigación teórica centrado en el ámbito educativo, específicamente en el trabajo del supervisor escolar, con énfasis en la asesoría y el acompañamiento brindado a los directivos escolares.

La información de este estudio se obtuvo a partir del análisis de artículos científicos, reportes de investigación y tesis publicados en revistas indexadas en *Dialnet*, *Redalyc* y *SciELO*, así como de documentos oficiales, informes y materiales emitidos por diversos sistemas educativos, principalmente en México.

El alcance del estudio fue de tipo descriptivo, pues buscó identificar y configurar las principales funciones del supervisor escolar. Para delimitar el análisis, se abordó el desempeño de esta figura educativa en el nivel de preescolar en México, con un enfoque particular en la información correspondiente al estado de Chihuahua.

Procedimiento

Para el diseño de este artículo, se utilizaron publicaciones científicas y documentos oficiales de diferentes organismos de la Secretaría de Educación Pública en México. Se consideró el periodo comprendido entre los años 2016 y 2024. Cabe aclarar que la apertura en la antigüedad de la bibliografía hace referencia a los modelos educativos más recientes en el país.

La revisión de la literatura académica se llevó a cabo a través de la consulta en el portal digital de la Secretaría de Educación Pública (SEP), la Unidad para el Sistema de la carrera de las Maestras y los Maestros (USICAMM), y la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (MEJOREDU). De la misma manera, se complementó la búsqueda en bases especializadas de *Google Académico*.

Después de reunir el respaldo de la literatura, se procedió a la lectura, análisis y sistematización del material recopilado. La idea principal fue establecer la relación existente entre la carga administrativa del supervisor escolar en preescolar y su impacto en las prácticas de asesoría y acompañamiento dirigidas a los directivos escolares.

Para ello, se definieron e interpretaron los conceptos teóricos encontrados en la bibliografía, para describir, en un lenguaje común, las características que fundamentan las principales actividades de la figura educativa. Entre ellos las palabras supervisión, asesoría, acompañamiento y carga administrativa, así como los términos supervisor, director, liderazgo, Consejo Técnico Escolar (CTE) y Consejo Técnico de Zona (CTZ), entre otros.

La ruta metodológica empleada permitió seleccionar 28 documentos válidos para el análisis, con los cuales se sistematizó información, se realizó una síntesis y se organizó de manera estructurada para presentar, finalmente, los hallazgos sobre el tema.

A continuación, se presentan los resultados del análisis realizado a partir de la sistematización de esta información.

Resultados

La supervisión escolar comprende múltiples actividades realizadas por el supervisor, las cuales se dividen en dos categorías: administrativas y académicas. La revisión teórica permitió identificar los conceptos clave para comprender el ámbito de acción de la supervisión escolar.

En la Tabla 1 se incluyeron las definiciones esenciales de los elementos que describen las principales funciones de esta instancia, así como los actores involucrados en cada una de sus tareas. Es importante señalar que los términos están organizados cronológicamente del más antiguo hasta el más reciente, y dentro de cada periodo también se mantiene un orden alfabético.

Tabla 1. Definiciones clave de conceptos relacionados con la supervisión escolar

Autor/Año	Variable/Resultado
SEP, 2016	Liderazgo: Es la capacidad de analizar la práctica para promover la mejora educativa y orientar el desempeño docente para diseñar formas de intervención innovadoras. Es una aptitud clave para la dirección de las escuelas. Los directivos lideran al movilizar y gestionar una visión compartida de lo que se intenta lograr juntos.
SEP, 2017	Administrativa: La administración escolar es la serie de procesos dedicados a consolidar la actividad educativa en una escuela, a través de la gestión de recursos físicos y económicos, para facilitar el aprendizaje de las y los alumnos.
SEP, 2017	Función: La función central del supervisor es brindar asesoría y acompañamiento, con el objetivo de lograr la mejora de los aprendizajes de los alumnos. Las funciones específicas son: controlar, administrar y enlazar; asesoría técnico-pedagógica; promover la organización escolar, el trabajo colaborativo, así como la participación de la comunidad.
SEP, 2017	Supervisión escolar: Cumple funciones de carácter técnico-pedagógico y administrativo, prioriza lo académico sobre lo administrativo. Es una autoridad educativa que acompaña, asesora y evalúa.
Educación 2020, 2018	Carga administrativa: Carga desproporcionada y desarticulada de procedimientos administrativos que entorpecen y limitan la tarea prioritaria de la escuela: que todos los estudiantes aprendan. Trámites burocráticos que saturan los tiempos por exceso de trabajo.
SEP, 2021	Consejo Técnico de Zona: Es el órgano colegiado constituido como un espacio propicio para analizar, deliberar y tomar decisiones sobre los asuntos educativos de la zona escolar.
DOF, 2024	Acompañamiento: Acción pedagógica realizada de manera sistemática y permanente por el director y el supervisor, para dialogar con docentes sobre problemáticas y necesidades educativas. Implica la visita al aula y la escuela para tomar decisiones que contribuyan a la mejora de los aprendizajes de los alumnos y las prácticas profesionales.

DOF, 2024	Asesor Técnico Pedagógico: Docente especialista en pedagogía que brinda acompañamiento a otros docentes para promover una mejora continua. Asesora y da apoyo técnico mediante herramientas metodológicas.
DOF, 2024	Asesoría: Proceso formativo desarrollado por la supervisión y otros agentes educativos. Busca la mejora de las prácticas docentes y directivas. Promueve el aprendizaje a partir del diálogo desde la experiencia, al identificar dificultades, observar, sistematizar las prácticas, así como el planteamiento, implementación y seguimiento de propuestas de mejora.
DOF, 2024	Consejo Técnico Escolar: Órgano colegiado del centro escolar que toma decisiones pedagógicas para contribuir al máximo logro de aprendizajes, fortalecer el pensamiento crítico y la relación con la comunidad.
DOF, 2024	Docentes: Profesionales de la Educación que asumen, junto al Estado y la sociedad, la corresponsabilidad del aprendizaje de los estudiantes, apoyándolos como guías en su proceso formativo.
DOF, 2024	Director: Persona que planea e implementa la gestión escolar, y evalúa el funcionamiento de la escuela en relación al marco jurídico y administrativo vigente.
DOF, 2024	Supervisor: Autoridad que vigila el cumplimiento de las disposiciones normativas y técnicas vigentes de las escuelas bajo su responsabilidad. Acompaña, apoya y asesora a los colectivos escolares para facilitar y promover la excelencia educativa y el logro de los fines de la educación.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez analizados los conceptos teóricos, se presenta la Tabla 2, que sintetiza las investigaciones científicas más recientes sobre la supervisión escolar. Además, destaca elementos clave que fundamentan la presente investigación, pues forman parte de la función supervisora, entre ellos: liderazgo, supervisor, director, carga administrativa, formación, asesoría y acompañamiento.

Tabla 2. Principales aportaciones de investigaciones científicas

Autor	Variable/Resultado
Sarasola y Da Costa, 2016	Liderazgo. Competencia por medio de la cual las personas influyen de forma intencional en otros, con el fin de buscar la mejora de los aprendizajes de los alumnos. Por lo tanto, el rol del director escolar es trascendental a la hora de hacer una diferencia.
Corona, Ramírez y Vázquez, 2017	Liderazgo directivo. Propone construir un modelo de competencias directivas que promuevan el liderazgo y autonomía de gestión del supervisor escolar.
Moreno, 2018	Carga administrativa. Intensificación del trabajo docente, sobresaturación de actividades que ha llevado incluso al síndrome del <i>burnout</i> o del profesor quemado. Liderazgo directivo. Aumento de responsabilidades: acompañar el aprendizaje de los alumnos y también el de los maestros.
Gutiérrez y Mendoza, 2019	Supervisión. La resignificación de la supervisión para innovar la formación docente en preescolar, implica revalorar el aspecto pedagógico mediante la reflexión sistemática, el diseño de propuestas y la formación del personal directivo. Representa la redefinición estructural de la supervisión pues predominan las prácticas administrativas centradas en el control y vigilancia.
Leiva y Vázquez, 2019	Liderazgo. En Chile, la política educativa propone que los directivos escolares realicen acompañamiento a profesores. Actualmente se vive un proceso de transición, que va desde la supervisión hasta el acompañamiento docente. Plantea tres modelos: de intervención, de facilitación y de colaboración.
Leyva, 2019	Supervisor. El supervisor no ha sido una prioridad para el sistema educativo. Sus actividades se enfocan más en cuestiones burocráticas, lo cual limita sus tareas pedagógicas y produce un aislamiento de las escuelas y la comunidad educativa. Favorece la gobernabilidad más que la calidad de la educación. En 2013 se estableció en México la obligación de

	<p>concurrir por plazas disponibles, pero esto no propició cambios sustantivos en las prácticas educativas, por lo cual es importante fortalecer procesos de formación y profesionalización.</p>
<p>Maya, Aldana e Isea, 2019</p>	<p>Liderazgo directivo. La calidad de la educación es posible cuando existe un liderazgo efectivo que promueve la democracia, asertividad y la participación de todos, al involucrar a los docentes de forma activa en los planes de trabajo, donde adquieren un papel protagónico.</p>
<p>Martínez, 2020</p>	<p>Formación. Los supervisores, ATP y directivos son los principales garantes del proceso de formación de los maestros. Al ser líderes académicos adquieren la responsabilidad de acompañar a los colectivos docentes para guiar a las escuelas hacia la mejora de los resultados educativos. Se requiere fortalecer el sentido de identidad y pertenencia de todos los actores educativos para lograr esta comunidad de aprendizaje.</p>
<p>Ramírez, 2020</p>	<p>Supervisión. Históricamente la supervisión ha sido un componente fundamental del sistema educativo. La figura de autoridad del supervisor se relaciona casi siempre, con inspección, control, vigilancia, fiscalización, intervención. La transformación de la función está en un proceso de construir nuevos significados tanto en su propósito, concepto, modalidad y puesta en práctica, al buscar replantear al supervisor como un auténtico líder.</p>
<p>Sandoval, Pineda, Bernal y Quiroga, 2020</p>	<p>Liderazgo directivo. El director escolar novel en Latinoamérica enfrenta problemáticas en sus primeros años. Para ello se propone desarrollar un liderazgo escolar que lo habilite para la toma de decisiones. Es necesario también promover programas de formación para dar respuesta a las realidades escolares.</p>
<p>Casanova, 2021</p>	<p>Liderazgo. Liderar desde la inspección lleva consigo la supervisión curricular, organizativa, de gestión y docente.</p>

	<p>Inspección. Constituye un puente entre la teoría y la realidad. Se asocia la inspección a tareas burocráticas y controladoras, pero con nula influencia en la mejora de la calidad de la educación. Requiere un cambio de imagen y protagonismo pedagógico.</p>
Casanova, 2021	<p>Liderazgo. Para implementar las respuestas idóneas en cada escuela, es indispensable la autonomía pedagógica y de gestión, es decir, contextualizar la realidad para tomar decisiones pertinentes, comprometidas y responsables para mejorar la calidad educativa. La formación de directores y docentes, un liderazgo inclusivo, y la evaluación continua son la base para lograrlo.</p>
Pérez, 2021	<p>Función. Es difícil que los supervisores escolares en México adopten una función técnico-pedagógica. Predominan las funciones de vigilancia-administración. Responden a las expectativas de las autoridades educativas y así lo justifican socialmente. Es un área poco investigada.</p>
Pérez y López, 2021	<p>Formación. Se pretende comprender la práctica de las supervisoras y los significados de su función, pero no existe una cultura de aprendizaje y capacitación profesional continua, aprender sobre su función es una tarea personal. La transformación requiere de un proceso deconstructivo.</p>
Casanova, 2022	<p>Formación. Es necesario establecer planes de actualización para los supervisores y así garantizar la formación permanente para el desempeño de sus funciones.</p> <p>Asesoría y acompañamiento. La supervisión debe pasar del control burocrático al liderazgo mediante el acompañamiento y el asesoramiento para convertirse en un motor de líderes de culturas innovadoras en el sistema.</p>
Jamaica, 2023.	<p>Acompañamiento. Es necesario contar con el acompañamiento de autoridades que demuestren empatía y promuevan la toma de decisiones. Tanto el director como el supervisor requieren</p>

	<p>ser más democráticos y cercanos a las necesidades de los docentes, desterrando la idea de persecución al coadyuvar la mejora de gestión administrativa y pedagógica.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en ambas tablas, se ha definido la función de cada actor educativo, así como los procesos que conforman el ejercicio de la supervisión escolar.

En conclusión, una de las funciones centrales del supervisor es brindar asesoría y el acompañamiento dirigido al personal docente y directivo, con el principal objetivo de mejorar los aprendizajes de los alumnos. La mayor área de incidencia, y el medio para lograrlo, es el fortalecimiento del liderazgo directivo a través de la formación, la asesoría, el Consejo Técnico de Zona y las visitas a las escuelas.

Con ello, se busca que el directivo oriente las prácticas docentes mediante la observación de clase, el diálogo, la reflexión durante las sesiones de Consejo Técnico Escolar, la evaluación y la toma de decisiones en conjunto con su colectivo.

Para alcanzar este propósito, es fundamental que el personal con funciones de supervisión logre un equilibrio entre la carga administrativa y el trabajo técnico-pedagógico, lo cual representa un gran desafío dentro del sistema educativo.

Discusión

Tras definir los conceptos clave mediante una revisión teórica y contrastarlos con las investigaciones más recientes sobre la supervisión escolar, se procede a la discusión de los resultados.

El objetivo de la investigación teórica fue analizar la incidencia de la carga administrativa en la asesoría y acompañamiento que la supervisión escolar brinda a los directivos de preescolar. Como resultado del análisis, se obtuvo información que define esta función y aborda las principales problemáticas afrontadas por las y los supervisores.

Un primer punto sería visualizar la carga de trabajo del supervisor en cada escuela que acompaña. Como lo señalan Pérez y López (2021), la realidad de la supervisión rebasa los documentos normativos. Las prácticas del personal con funciones de supervisión tienen un alcance mayor a lo instituido, al dar por sentado que representa una figura de autoridad se le atribuyen roles que se ven obligados a cumplir. Un ejemplo de esto es la tarea de llamar la atención a las educadoras, lo cual desvirtúa los fines para los cuales fue creada la función.

Al revisar los indicadores nacionales de la mejora continua de la educación en México, referidos a las supervisiones escolares (MEJOREDU, 2023), se analizan las condiciones de éstas, a partir del cuestionamiento: ¿en qué medida las supervisiones escolares de educación preescolar cuentan con un número razonable de escuelas que les permita cumplir en tiempo y forma sus obligaciones? Se contextualiza la situación actual de acuerdo con su carga de trabajo, es decir, el número de escuelas a su cargo, y se identifican las dificultades enfrentadas para cumplir con sus responsabilidades.

Según la estadística inicial de ciclo escolar, o el Formato 911 (registro administrativo de la SEP para obtener la información estadística más relevante del alumnado, el personal y los recursos de las escuelas), existen diferencias notorias en la conformación de las zonas escolares en cada entidad federativa. Sin embargo, aún no se dispone de un registro completo de las supervisiones y sus escuelas, pero existen condiciones básicas para que dicha instancia logre apoyar el proceso de mejora continua (MEJOREDU, 2023).

Este análisis parte de la premisa de que la principal tarea de la supervisión es el acompañamiento pedagógico y de gestión a los planteles de su zona. En este sentido, atender a más de veinte escuelas representa una problemática si se considera que éstas deben ser visitadas dentro de los veinte días hábiles promedio de un mes, pues en teoría son los días requeridos para que el supervisor realice las visitas y proporcione el acompañamiento requerido. Esta cantidad varía según las características de los centros, como si son urbanos o rurales, los medios de transporte disponibles para acceder a ellos, la infraestructura carretera, entre otros (MEJOREDU, 2023).

Con lo anterior, se visualiza cómo el número de escuelas asignadas a una zona se convierte en la base para detectar limitaciones en el acompañamiento a los colectivos. La cantidad de centros escolares constituye un claro indicador de la carga administrativa, lo cual impacta directamente en la tarea pedagógica.

Cabe resaltar que, según información de MEJOREDU (2023), en México, el nivel educativo con mayor número de escuelas asignadas por zona es preescolar. En Chihuahua, se identificó una de las zonas con la mayor cantidad de jardines de niños, en total 52, solo por debajo de Michoacán y Veracruz, con 60 y 70, respectivamente.

La complejidad de las tareas que desempeña un supervisor escolar no sólo depende de la cantidad de planteles, sino también de sus características particulares: el tipo de escuela (multigrado o de organización completa), la cantidad de alumnos, su ubicación y traslados

necesarios, los recursos humanos disponibles (personal docente, directivo o con funciones de ATP), el tipo de sostenimiento, los recursos materiales, entre otros.

En el estudio realizado por MEJOREDU (2023), se otorga especial atención a la figura del Asesor Técnico Pedagógico al valorar la redistribución de cargas laborales al acompañar las escuelas. La incorporación del ATP representa un apoyo a la tarea pedagógica del supervisor, pues visita a los docentes, los asesora y fortalece sus prácticas profesionales de manera cercana sus necesidades formativas. De esta forma, contribuye a la mejora de los aprendizajes de los alumnos, la comprensión del proceso de enseñanza y de los planes y programas de estudio.

Lo anterior proporciona información relevante para analizar las condiciones en que se llevan a cabo las tareas de supervisión, lo cual permite reflexionar sobre políticas educativas tendientes a mejora del servicio.

Si las supervisiones cuentan con un número no mayor a veinte escuelas y con el nombramiento de un ATP, podrán ofrecer un servicio más eficiente y eficaz a los colectivos. Esto les permitirá establecer una comunicación más cercana con directivos y docentes, así como una mejor atención a los procesos de enseñanza y aprendizaje (MEJOREDU, 2023).

De lo anterior se desprende una propuesta significativa para las autoridades educativas, pues el parámetro de asignar máximo veinte escuelas por zona podría mejorar las prácticas de acompañamiento realizadas por el supervisor. Este cambio representaría un parteaguas en el desempeño de la función, al reducir la carga administrativa que históricamente ha caracterizado a la figura de control de la supervisión. Al contar con una cantidad excesiva de escuelas, su tiempo se consume en responder trámites burocráticos.

Como lo indica Pérez (2021), los supervisores escolares justifican socialmente la omisión de sus tareas pedagógicas y priorizan las tareas encomendadas por sus autoridades educativas, convirtiéndolos en administradores y no en líderes académicos.

Como se mencionó inicialmente, la supervisión es una instancia poco estudiada y, aunque existen numerosas áreas por explorar, este artículo se limita a establecer la relación entre la carga administrativa con la asesoría y el acompañamiento. A continuación, se presentan probables temáticas a abordar en futuras publicaciones.

Un punto central de interés sería conocer cómo se han transformado los procesos para acceder a la función, desde los puestos de confianza, el escalafón magisterial o los concursos de promoción vertical establecidos por el Servicio Profesional Docente (SPD) y la

USICAMM. Leyva (2019) ya realizó un estudio sobre la influencia de los concursos de promoción en el desempeño de la función.

Otro aspecto relevante para el proceso de mejora continua es la formación que reciben los supervisores, pues es un área de oportunidad resaltada en la bibliografía consultada. Como mencionan Pérez y López (2021), no existe una cultura de aprendizaje y capacitación profesional continua, aprender sobre su función se considera una tarea personal.

También es importante revisar las principales tareas asignadas al supervisor. En 2017, la SEP definió como funciones centrales la asesoría y el acompañamiento y organizó 26 funciones específicas en cuatro ámbitos: controlar, administrar y enlazar; asesoría técnico-pedagógica; promover la organización escolar y trabajo colaborativo; así como la participación de la comunidad. Actualmente, los perfiles, dominios, criterios e indicadores están definidos en el Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la educación básica (USICAMM, 2022).

Finalmente, un tema tratado en este artículo, sobre el cual se puede profundizar aún más dada la abundancia investigaciones, es el liderazgo. Ramírez (2020), menciona que el liderazgo efectivo del supervisor es un componente fundamental del sistema educativo. La transformación de su función requiere de proceso de resignificación para redefinirlo como un auténtico líder.

El liderazgo del supervisor debe empoderar a directivos, a través de una formación continua que les permita adquirir herramientas para liderar sus escuelas basándose en decisiones informadas que promuevan su autonomía de gestión, especialmente en el ámbito pedagógico, para acompañar a su colectivo docente. Como lo abordan Sandoval, Pineda, Bernal y Quiroga (2020), existen grandes retos en cuanto a formación y liderazgo.

A este último punto se pueden agregar los importantes informes publicados por MEJOREDU (2022). El primero se refiere a la supervisión escolar y propone estrategias de acompañamiento pedagógico para promover la autonomía de gestión escolar. Su objetivo es supervisar para mejorar, al buscar una transformación escolar en donde cada agente educativo actúa desde su ámbito de responsabilidad para mejorar en conjunto con sus compañeros y garantizar el derecho de la niñez a una educación de excelencia. El segundo documento promueve el liderazgo del empático y asertivo del directivo, para fomentar la vinculación con la comunidad escolar. Se hace hincapié en que, cuando el director ejerce su función con liderazgo, es posible que el personal de la escuela se adapte a los cambios y aprenda de las situaciones complejas, lo cual inspira y transforma.

Como mencionan Gutiérrez y Mendoza (2019), es esencial resignificar la supervisión como un proceso que innove la formación de los colectivos docentes en educación preescolar, lo que implica una resignificación estructural de la supervisión escolar y concebirla como una acción compartida. Para ello, es fundamental la formación para el desempeño de las funciones directivas.

Conclusiones

La supervisión escolar es una instancia base para el proceso educativo, la figura del supervisor es esencial en la mejora continua. Para lograr los cambios esperados, es necesario establecer condiciones básicas de operación que permitan reorientar el trabajo hacia la asesoría y el acompañamiento a directivos y reducir la carga administrativa que actualmente limita sus funciones.

El estudio realizado por MEJOREDU señala que asignar más de veinte escuelas a una zona dificulta el acompañamiento cercano a los colectivos docentes. Esta conclusión coincide con diversas investigaciones que evidencian cómo las tareas administrativas y de control han desplazado la asesoría pedagógica, restándole eficacia a su propósito central.

El objetivo de este análisis es contribuir a la formulación de nuevas propuestas organizativas que favorezcan la transformación la supervisión escolar. No obstante, mientras algunas propuestas son aspiraciones, otras metas pueden resultar viables y aplicables a la estructura educativa.

Una de las líneas de acción sugeridas en este artículo es el fortalecimiento del liderazgo directivo, con el propósito de que cada actor educativo participe activamente en la transformación del sistema desde su ámbito de intervención. Esto permitiría aprovechar los recursos humanos existentes en cada zona y centro escolar.

A pesar de que los estudios de MEJOREDU evidencian la carga administrativa derivada de la asignación de más de veinte escuelas por zona, la cuestión presupuestal dista mucho de mejorar las condiciones laborales para los supervisores escolares. Redistribuir las escuelas entre más supervisores implicaría un aumento considerable en el presupuesto destinado a los recursos humanos, lo que supondría la apertura de nuevas plazas de supervisores, ATP, personal administrativo y de apoyo. Además, se requerirían recursos materiales adicionales, como oficinas, mobiliario y equipo técnico.

Ante estas limitaciones, se han explorado alternativas que, aunque parten de un fundamento académico, también tienen un trasfondo administrativo. Durante el ciclo escolar

2023 – 2024, en el Consejo Técnico Escolar (CTE) que se lleva a cabo mes a mes en Educación Básica, se ha promovido el fortalecimiento del liderazgo directivo como una estrategia para replantear las prácticas de asesoría y acompañamiento pedagógico. En este espacio, se invita al análisis de la planeación y la práctica educativa, la observación de clase y la retroalimentación. La propuesta consiste en que la transformación educativa sea una tarea compartida por toda la comunidad.

Si bien, la supervisión mantiene su compromiso con el acompañamiento y la asesoría a docentes, esta estrategia permite establecer un puente que fortalece el proceso formativo. Cuando el director, con el respaldo del supervisor, lidera la profesionalización de su colectivo, se genera un acompañamiento más cercano y efectivo. En este sentido, el fortalecimiento del liderazgo directivo se vuelve clave para impulsar procesos de mejora desde la supervisión.

En complemento a los estudios de MEJOREDU y en atención al objetivo planteado inicialmente, se propone reorientar la organización de la supervisión para trabajar de manera colaborativa con directores en la mejora de las prácticas de asesoría y acompañamiento. La meta es fortalecer el liderazgo y la formación profesional con el fin de impulsar un proceso de mejora continua en beneficio de las y los estudiantes. Tal como se ha planteado en las diferentes sesiones de CTE, una acción esencial para lograrlo será reflexionar y transformar las prácticas directivas y de supervisión, con el fin de resignificar su función de acompañamiento (SEP, 2024).

En conclusión, existen elementos clave para el desempeño de la función. Es posible abordar algunos de ellos desde el interior de la supervisión, como la formación continua, el fortalecimiento del liderazgo directivo a través de la asesoría y el acompañamiento, la mejora de la organización y el diálogo en espacios como el Consejo Técnico Escolar o de Zona. Mientras que otros aspectos, quedan a la espera de una resignificación desde la estructura educativa, en particular, la reducción de la carga administrativa y una asignación más pertinente del número de escuelas por zona. Vale la pena comenzar por aquello que está al alcance de quienes desempeñan la función.

Si cada actor educativo asume su función con liderazgo, se podrá avanzar hacia un servicio educativo que priorice la pedagogía sobre la burocracia.

Futuras líneas de investigación

En resumen, existen diversos aspectos que sería interesante desarrollar o profundizar en investigaciones complementarios a este trabajo, pues su alcance va más allá de lo presentado en este artículo. Entre ellos destacan: los procesos para acceder a la función supervisora, la formación docente de los supervisores, las principales tareas conferidas a la figura, su liderazgo y la autonomía de gestión de los directivos. Estas líneas de investigación deben ser analizadas en futuros estudios con el propósito de resignificar y fortalecer la función supervisora.

Referencias

- Casanova, M. (2021). Gestionar la autonomía pedagógica: un factor de calidad reconocido. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8034154>
- Casanova, M. (2021). La inspección educativa debe innovar y liderar, no sólo controlar. *The conversation*. <https://educacioncalidadydiversidad.blogspot.com/2021/09/inspeccion-como-lider.html?q=innovaci%C3%B3n>
- Casanova, M. (2022). La asesoría y el acompañamiento para la innovación en la gestión desde la institución educativa. Instituto de Administración Pública del Estado de México, IAPEM. <https://educacioncalidadydiversidad.blogspot.com/2022/05/articulo-en-iapem.html?q=innovaci%C3%B3n>
- Corona, L., Ramírez, G., y Vázquez, E. (2017). Modelo de competencias directivas para la autonomía de gestión y liderazgo en supervisores de educación básica en el marco de las reformas educativas en México. *Kilkana sociales: Revista de Investigación científica* 1(3), 4. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6297487>
- DOF (2024). Acuerdo número 05/04/24 por el que se emiten los Lineamientos para la integración, operación y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica. Diario Oficial de la Federación. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5722476&fecha=08/04/2024

- Educación 2020 (2018). *Menos carga administrativa, más calidad educativa*. Educación 2020. <https://educacion2020.cl/wp-content/uploads/2018/06/M%C3%A1s-calidad-menos-carga.pdf>
- Gutiérrez J., Mendoza, M. (2019). La supervisión en educación preescolar, significados desde la intersubjetividad de sus actores. *Praxis Investigativa ReDIE: Revista electrónica de la Red de Durango de Investigadores educativos*, 11 (21), 1-13. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7145132>
- INEGI (2023). Consultado el 5 de agosto de 2024. <https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/interactivos/?pxq=ac13059d-e874-4962-93bb-74f2c58a3cb9>
- Jamaica, E. (2023). Mejora de gestión directiva en preescolar con acompañamiento emocional de supervisión, ciclo 2018 – 2019. (Tesis de Maestría). Universidad Pedagógica Nacional, 107-110. <http://rixplora.upn.mx/jspui/bitstream/RIUPN/143925/1/2867%20-%20UPN098MEBJAEL2023.pdf>
- Leiva, M., Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. *Calidad en la Educación*, 1-10. <https://www.scielo.cl/pdf/caledu/n51/0718-4565-caledu-51-225.pdf>
- Leyva, M. (2019). Los nuevos supervisores: la influencia de los concursos de promoción en las prácticas educativas. (Tesis de Maestría). Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Académica de México, FLACSO México, 2-88. https://flacso.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1026/340/1/Leyva_AA.pdf
- Martínez, M. (2020). Formación de comunidades de aprendizaje desde la zona de supervisión escolar de preescolar. (Tesis de Maestría). Universidad Pedagógica Nacional (UPN), 5-107. <http://rixplora.upn.mx/jspui/bitstream/RIUPN/65281/1/37503.pdf>
- Maya, E., Aldana, J., e Isea, J. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de calidad. *Cienciamatria*, 1. <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/102/84>
- MEJOREDU (2022). *Asertividad y empatía: claves para el desarrollo del liderazgo escolar. Intervención formativa: Habilidades directivas para la colaboración y la vinculación con la comunidad escolar*. Comisión Nacional para la Mejora continua de la educación. <https://www.mejoredu.gob.mx/images/programa-formacion-docente/directoreseb/fasciculo-1-directivos-servicio-eb.pdf>

- MEJOREDU (2022). *Hacia una estrategia de acompañamiento para fortalecer la autonomía de gestión escolar. El diagnóstico y la planeación. Intervención formativa: acompañamiento pedagógico de la supervisión para fortalecer la gestión escolar*. Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación. <https://www.mejoredu.gob.mx/images/programa-formacion-docente/directoreseb/cuaderno-hacia-estrategia-servicio-directivos-eb.pdf>
- MEJOREDU (2023). *Indicadores de la mejora continua de la educación en México. Edición 2023: cifras del ciclo escolar 2021 – 2022*. Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación. <https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/indicadores-nacionales-2023.pdf>
- Moreno, T. (2018). La dirección escolar. Tres claves para maximizar su impacto. *Revista mexicana de investigación educativa*, 23 (77), 643-650. <https://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v23n77/1405-6666-rmie-23-77-643.pdf>
- Pérez, R., López, A., (2021). La función supervisora en el nivel preescolar: prácticas y sentidos. Congreso Nacional de Investigación Educativa, CNIE, 1-8. <https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v16/doc/0626.pdf>
- Pérez, M. (2021). ¿Administradores o líderes pedagógicos? Un estudio de caso sobre los alcances en materia de supervisión escolar desde la perspectiva del sensemaking. (Tesis de Doctorado). Centro de Investigación y Docencia Económicas, 2-16. <https://www.proquest.com/openview/45c009c81d4d862abfca221c3f14df57/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Ramírez, L. (2020). Liderazgo efectivo del supervisor pedagógico. *Revista Científica de Estudios e Investigaciones*, 1-2. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/113584679/471-libre.pdf>
- Sandoval, L. Y., Pineda, C., Bernal, R., y Quiroga, C. (2020). Los retos del director escolar novel: formación inicial y liderazgo. *Revista complutense de educación*, 1-8. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=los+retos+del+director+escolar+novel%3Aformaci%C3%B3n+y+liderazgo&btnG=
- Sarasola, M., y Da Costa, C. (2016). Evaluando el liderazgo educativo centrado en los aprendizajes del alumnado. *Educación*, 25 (49). 1-15. <http://www.scielo.org.pe/pdf/educ/v25n49/a07v25n49.pdf>

- SEP (2016). Una supervisión efectiva para la mejora del aprendizaje de nuestros alumnos. Secretaría de Educación Pública. <https://gobiernodeguadalupe.gob.mx/trans2/Bibliografias/Aspectos%20de%20la%20funci%C3%87%C3%BCn/7.-%20Taller%20de%20supervisi%C3%87%C3%BCn%20efectiva-cuaderno%20del%20supervisor.pdf>
- SEP (2017). *Aprendizajes Clave para la Educación Integral*. Secretaría de Educación Pública. https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/10933/1/images/Aprendizajes_clave_para_la_educacion_integral.pdf
- SEP (2017). *Fichero de estrategias didácticas para la asesoría y el acompañamiento del supervisor escolar. Funciones del Supervisor escolar*. Secretaría de Educación Pública. https://secundarias.sepbcs.gob.mx/CMS/uploads/apoyo_maestro/1.%20Fichero%20de%20estrategias%20did%C3%A1cticas.PDF
- SEP (2021). *Lineamientos generales para la operación del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas en Educación Básica*. Secretaría de Educación Pública. https://cespd.edomex.gob.mx/sites/cespd.edomex.gob.mx/files/files/FDocenteDoc/Lineamiento_Generales_SAAE_EB_2021.pdf
- SEP (2024). Orientaciones para la Preparación de la Octava Sesión del Consejo Técnico de Escolar y el Taller Intensivo de Formación Continua para Docentes. Directivos y Supervisores de Educación Básica. Secretaría de Educación Pública. https://educacionbasica.sep.gob.mx/wp-content/uploads/2024/06/2324_s8_Orient_Directivos.pdf
- USICAMM (2022). *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la educación básica*. Unidad para el Sistema de la Carrera de las Maestras y los Maestros. http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2023-2024/compilacion/EB/Marco_EB.pdf