



Recibido: 10/03/2024

Aprobado: 31/05/2024

## El acompañamiento pedagógico directivo hacia los docentes de la fase 3 de educación primaria en México

*Directive pedagogical support for teachers in phase 3 of primary education in Mexico*

### Autora

**Araceli Del Consuelo Hernández Reyes.** Doctorando en Investigación Educativa. Centro de Investigación Magisterial del Nayar.

✉ chely1104@hotmail.com

🆔 <https://orcid.org/0009-0009-2734-5651>

### Resumen

Actualmente, la política educativa mexicana requiere de los directivos escolares un proceso de acompañamiento pedagógico hacia los docentes frente a grupo, que se traduzca en la mejora de sus prácticas de enseñanza y beneficie el aprendizaje de los estudiantes. El objetivo del presente artículo de revisión sistemática, es proporcionar información amplia sobre la importancia del acompañamiento pedagógico directivo hacia los docentes de la fase 3 (conformada por primero y segundo grado) de educación primaria, para mejorar la práctica educativa en México. Esta investigación se realiza bajo el enfoque cualitativo, cuya metodología empleada fue la recopilación de artículos sobre el tema, de revistas indexadas de los últimos cinco años, en base de datos como Dialnet, Redalyc, UEX, Latindex, SciELO, CIED, ResearchGate, LatinREV, REDIB. Se examinó el contenido de 28 artículos seleccionados, se eligieron los 20 más precisos en el tema y se estudiaron e interpretaron las teorías de dichos autores. Se concluye, que el acompañamiento pedagógico directivo es fundamental en el proceso de enseñanza aprendizaje para la mejora de la calidad educativa, para ello, es necesaria la implementación por parte de las autoridades, de una estrategia de formación continua y permanente, con el fin de que el directivo mejore la práctica pedagógica que impacte en su liderazgo de acompañamiento efectivo hacia los docentes a su cargo, lo que, a su vez, se verá reflejado en el aprendizaje de los alumnos.



**Palabras claves:** acompañamiento, acompañamiento directivo, acompañamiento pedagógico, acompañamiento educativo, acompañamiento docente, liderazgo, enseñanza aprendizaje, directivo, docente, director y calidad educativa.

### **Abstract**

*Currently, Mexican educational policy requires school leaders to provide pedagogical support to teachers in groups, which translates into the improvement of their teaching practices and benefits student learning. The objective of this systematic review article is to provide extensive information on the importance of directive pedagogical support for teachers in phase 3 (made up of first and second grade) of primary education, to improve educational practice in Mexico. This research is carried out under the qualitative approach, whose methodology used was the compilation of articles on the topic, from indexed magazines of the last five years, in databases such as: Dialnet, Redalyc, UEX, Latindex, SciELO, CIED, ResearchGate, LatinREV, REDIB. The content of 28 selected articles was examined, the 20 most precise on the topic were chosen, and the theories of these authors were studied and interpreted. It is concluded that directive pedagogical support is fundamental in the teaching-learning process for the improvement of educational quality, for this, the implementation by the authorities of a continuous and permanent training strategy is necessary, in order to that the director improves the pedagogical practice that impacts his leadership of effective support towards the teachers in his charge, which in turn, will be reflected in the learning of the students.*

**Keywords:** Accompaniment, Management support, Pedagogical support, Educational support, Teaching support, leadership, teaching-learning, management, teacher, director, educational quality.

## **Introducción**

¿Por qué estudiar el acompañamiento pedagógico directivo hacia los docentes? Es una interrogante que parece sencilla de responder, pero resulta muy complicado entregar una respuesta explícita que englobe los innumerables motivos. El papel directivo en México a lo largo de las diferentes reformas educativas transitadas, ha sufrido diferentes transformaciones que no han logrado conformar al verdadero líder pedagógico que impacte en la mejora de la calidad educativa. Todo ello, responde a un estancamiento de la función



que se ve absorbida por la enorme carga de trabajo administrativo asignado a la figura directiva.

Como lo señala la Ley General del Servicio Profesional Docente, el director es aquel que realiza la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicable, y tiene la responsabilidad de generar un ambiente escolar conducente al aprendizaje; organizar, apoyar y motivar a los docentes; realizar las actividades administrativas de manera efectiva; dirigir los procesos de mejora continua del plantel; propiciar la comunicación fluida de la escuela con los padres de familia, tutores u otros agentes de participación comunitaria y desarrollar las demás tareas que sean necesarias para que se logren los aprendizajes esperados (2013, p. 20).

Diversos estudios demuestran que el acompañamiento directivo centrado en lo pedagógico, resulta obstaculizado, debido a la presencia de múltiples procedimientos rutinarios como lo son las actividades administrativas, los trámites burocráticos, los continuos llamados de las autoridades a reuniones, cursos y capacitaciones que desembocan en tiempo limitado para el desarrollo de acciones académicas.

Los autores, a partir de los estudios realizados (Leiva Guerrero & Vásquez, 2019; González-Iglesias & de la Calle Maldonado, 2020), afirman respecto al acompañamiento pedagógico, que no consiste en eventos o instancias aisladas en una institución, mucho menos en una etapa con fases predeterminadas y acotadas. Por ello, se debe concebir como un proceso dinámico, sistemático, sostenido, holístico e interdisciplinario. En un camino armonizado de encuentros y desencuentros, que permiten encontrarse consigo mismo y con los demás, así como con la realidad que les rodea.

En el contexto mexicano, se tiene muy arraigado entre los docentes de educación primaria la resistencia a sentirse supervisados, cuando en realidad, la finalidad por parte de los directivos es brindarles un acompañamiento pedagógico que abone en las prácticas docentes que ejecutan dentro de sus



aulas, reconociendo sus aciertos, pero también sus errores para trabajar en ellos y que sean utilizados como un mecanismo de mejora. Por tal razón, conviene precisar que: “La función directiva debe saber dirigir sus esfuerzos hacia la cristalización de la educación de manera holística, logrando la gestión y provisión, pertinente y oportuna, de todos los recursos tangibles e intangibles que garanticen una educación de alta calidad, que, dicho de paso, no es una cuestión sencilla en México” (Mejía, 2019, p. 4).

Para llegar al objetivo de esta investigación se recopila información relevante sobre el acompañamiento pedagógico directivo, para identificar los aspectos conocidos, desconocidos y controversiales del mismo. Apoyándonos de los planteamientos anteriores y las variables del objeto de estudio o núcleo teórico, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Por qué existe una carencia de acompañamiento pedagógico oportuno hacia los docentes de grupo de la fase 3 de educación primaria en México?

Al respecto y con la intención de responder a la interrogante antes planteada, el presente artículo de revisión tiene como objetivo proporcionar información amplia sobre la importancia del acompañamiento pedagógico directivo hacia los docentes de la fase 3 (conformada por primero y segundo grado) de educación primaria, para mejorar la práctica educativa en México. Por lo que se lleva a cabo una interpretación y un análisis crítico de las ideas expuestas por los autores consultados durante la investigación sobre el acompañamiento pedagógico.

Se parte de la búsqueda de lo expuesto por diferentes autores hispanos en la literatura publicada sobre el tema Acompañamiento pedagógico directivo que se aborda en el presente trabajo, dichos estudios se encuentran comprendidos entre el periodo del 2019 al 2024. Incluyendo además de artículos contemporáneos y clásicos, documentos normativos que rigen el sistema educativo mexicano como lo son la Ley General del Servicio Profesional Docente y los Lineamientos generales para la operación del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas en Educación Básica. Resultando un número total de 20 artículos consultados, los cuales brindan el soporte teórico durante el desarrollo de esta investigación.



## Metodología

Para conformar este artículo de revisión sistemática, como primer paso el autor eligió un tema de su interés personal y profesional, por contar con el conocimiento y experiencia puesto que es donde se desarrolló laboralmente durante los últimos siete ciclos escolares, ocupando el cargo de directivo de un plantel educativo público, siendo el tema seleccionado “El acompañamiento pedagógico directivo hacia los docentes de la fase 3 de educación primaria en México”.

Se trabajó con los buscadores de revistas indexadas, base de datos como: Dialnet, Redalyc, UEX, Latindex, SciELO, CIED, ResearchGate, LatinREV, REDIB y se buscó artículos que hayan desarrollado el “Acompañamiento Pedagógico” de los años 2019 al 2024. Fueron seleccionados los artículos leyendo en primer lugar los resúmenes para identificar cómo abordaron el tema en cuestión, los cuales representaron una cantidad de 28 en total. En algunos de los buscadores se encontraron reseñas sintetizadas, pero se dirigió la investigación a otros buscadores que presentaron el texto completo del artículo para poder analizar a profundidad las ideas plasmadas en las publicaciones. Al final, se trabajó con 20 artículos que fueron identificados y seleccionados por ser los que más puntualizaron sobre el tema.

Como segundo paso en el desarrollo de esta investigación, se construyó una base de datos bibliométricos en el programa Excel, donde se vació la siguiente información de cada uno de los textos consultados: autor, año de publicación, tema, metodología, enfoque, resultados principales, conclusiones, referencia en formato APA séptima edición, fuente y las posibles citas a emplear durante el desarrollo de este artículo de revisión. Dicha organización de la información, favoreció el tercer momento en donde se realizó la lectura detallada y reflexiva de cada uno de los artículos donde se analizaron las teorías, se conocieron las posturas y los contenidos de las publicaciones de los autores, en relación con el acompañamiento pedagógico, identificando además la metodología y enfoque que emplearon cada uno de ellos.



Por lo antes mencionado, se declaró que la presente investigación se llevó a cabo siguiendo el enfoque cualitativo, debido a que el estudio se encontró en el área de la educación que forma parte de las ciencias sociales. Se inició con el estudio del método de recolección de datos de tipo descriptivo exploratorio, cuando se describió y analizó ampliamente el tema de estudio. Al respecto Hernández (2018) manifiesta que: “el enfoque cualitativo por su parte usará información documental, datos narrativos, resultados de otros autores; es decir, una investigación exploratoria, estudiando las experiencias individuales” (p. 390). Dicho proceso se llevó a cabo cuando se examinó el tema del acompañamiento pedagógico directivo en México, que se ha estudiado muy poco; con ello, se amplió la información que se tenía sobre el tema y se tuvo un panorama más amplio de la situación que permitió determinar con mayor claridad investigaciones posteriores.

Durante la búsqueda de las publicaciones se utilizaron los siguientes términos clave: "Acompañamiento directivo", "Acompañamiento pedagógico", "Acompañamiento educativo" y "Acompañamiento docente", para ello se verificó cuidadosamente que fueron fuentes confiables que se contemplaron dentro de este trabajo de investigación. Se incluyeron libros y capítulos de libros con información importante y trascendental. Los criterios de inclusión necesarios para la revisión de los artículos científicos consultados fueron:

- 1.La búsqueda se limitó a artículos publicados entre 2019 y 2024.
- 2.En la indagación sólo se incluyeron artículos de investigación científica y académica.
- 3.Se consideraron especialmente artículos publicados en español.

En el presente artículo se logró el sustento teórico a nivel normativo, cuando se contemplaron la Ley General del Servicio Profesional Docente y los Lineamientos generales para la operación del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas en Educación Básica, ambos documentos legales gobiernan dentro del sistema educativo mexicano actual; en el primero de ellos, se establecen detalladamente los términos y condiciones que rigen el desempeño de las distintas figuras educativas. En el segundo, se puntualiza



sobre el soporte técnico en materia de acompañamiento para impulsar la mejora de la práctica educativa de los directivos y docentes de las escuelas públicas.

### **Acompañamiento pedagógico directivo**

Desde el inicio de los tiempos, los seres humanos siempre han mostrado deseos de aprender y han manifestado su interés por comprender cómo se aprende. En la antigüedad, las sociedades desarrollaron de forma empírica el proceso de enseñanza y aprendizaje en diversas situaciones. El presente artículo de revisión, desarrolló como investigación el tema relacionado con el acompañamiento pedagógico directivo, que representó para el propio investigador una oportunidad de tener un panorama más amplio sobre su propio quehacer educativo como directivo de una institución pública, preocupado por contribuir en la práctica educativa de los docentes a su cargo.

En el sistema educativo mexicano se ha transitado por diversas políticas educativas a través de la historia, reformas van y reformas vienen; sin embargo, ninguna de ellas ha logrado centrarse como meta y en pro de la calidad educativa, la atención a la capacitación de los directivos escolares, quienes deben representar de forma pertinente el papel de líder pedagógico en el plantel donde laboran, todo ello, con el fin de contribuir en la mejora de la práctica de los docentes que debe impactar en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

El acompañamiento directivo en la educación en México es un tema de gran relevancia para mejorar la calidad educativa en el país. Frente a ello, Mejía (2019) manifestó que: “La escuela pública en México es una Institución que actualmente demanda una figura directiva con diversas funciones, algunas muy precisas y otras casi invisibles, pero que en conjunto configuran un rol determinante para el desempeño eficiente del colectivo escolar, principalmente para que los alumnos: logren desarrollar su potencial en todos los sentidos de competencia escolar” (p. 1). Estudios recientes demostraron que cuando el directivo escolar asume con un verdadero compromiso su rol de líder, realizando los esfuerzos y la labor de trabajo necesaria para la implementación de una estrategia de apoyo docente, los resultados se cristalizan en un avance



educativo tanto de los docentes como de los niños y las niñas que acuden a las escuelas públicas.

Derivado del análisis documental del presente artículo de revisión, se destacó la importancia de contar con líderes educativos capacitados para brindar apoyo y orientación a los docentes en su labor pedagógica. Identificando la carencia de programas y estrategias de acompañamiento directivo implementados en México, así como la ausencia de un impacto directo en el desempeño docente y el aprendizaje de los estudiantes. Por lo que conviene precisar que: “El acompañamiento pedagógico como estrategia formativa ligada al intercambio de experiencias pedagógicas se inicia en el registro de situaciones observables, el diálogo reflexivo y los grupos de inter-aprendizaje entre docentes acompañados y acompañantes que permiten transformar sus prácticas docentes” (Agreda y Pérez, 2020, p. 219).

El presente trabajo surgió a raíz del abandono en que se tiene a la figura directiva respecto a la capacitación, apoyo y seguimiento de su función a través de un trayecto formativo activo y permanente, mismo que se refleja en una escasa aportación hacia los docentes para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y para aumentar significativamente el rendimiento académico de los alumnos dentro de las escuelas primarias públicas mexicanas. Con este estudio, se buscó ampliar a detalle la información sobre la importancia del acompañamiento pedagógico directivo hacia los docentes para mejorar la práctica educativa.

Respecto a ello, Espinola (2021) señala que el acompañamiento pedagógico es un tema muy importante para mejorar la práctica pedagógica de los docentes y así mejorar la calidad educativa, si se realiza bajo un clima de respeto y diálogo mutuo entre la persona que acompaña y el docente. Es el proceso que ayuda al docente a mejorar su práctica pedagógica, mediante el diálogo reflexivo, donde éste identifica sus fortalezas y debilidades y así mejorar sus estrategias de enseñanza aprendizaje. No representa una tarea sencilla puesto que demanda del directivo una mayor preparación, tanto en el dominio científico de los conocimientos pedagógicos y emocionales, como en el desarrollo de las habilidades necesarias para el desempeño eficiente de la



profesión; las autoridades educativas deben poner manos a la obra para construir una estrategia formativa que contribuya a lograrlo.

### **Modelos de acompañamiento docente**

Etimológicamente acompañar proviene de cum-panis, compartir el mismo pan. De acuerdo a todo lo que se estudió para esta investigación, se interpretó como ir junto a alguien, acompañarlo en su camino, caminar con el otro, ser acompañante y guía, estar de cerca, entre muchas aseveraciones más. Se conceptualizó al acompañamiento como un camino que se recorre y se comparte con el o los otros, se asoció la acción de acompañar con los sinónimos de guiar e impulsar al otro en su trayecto o ruta. El acompañamiento es recíproco nunca unidireccional puesto que, así como se da se recibe, se aprende mutuamente.

Acompañar a los docentes debe ir más allá del simple acto de estar ahí, para lograr trascender hasta convertirse en una práctica activa, habitual y permanente, que se convierta en el impulso de un proceso de transformación en las prácticas escolares. La esencia de la naturaleza del acompañamiento y su grandeza tiene que ver con la posibilidad de crear encuentros transformadores entre el directivo acompañante y los docentes que son acompañados. Desarrollar estas capacidades, permitirá establecer un ambiente de confianza y armonía entre ambos (Cueva et al., 2021). Durante el proceso de acompañamiento, el acompañante debe mantener una postura de respeto y cordialidad con el acompañado, de tal manera que permita crear un ambiente de confianza y aprendizaje mutuo a través del intercambio de experiencias de cada uno de ellos, que se enriquecerán recíprocamente.

Frente a ello, Nieto (2005) menciona que el acompañamiento se trata de ayudar a otros, es una tarea para lograr una meta común. Propone una estrategia constituida por tres modelos de acompañamiento docente que en menor o mayor medida ha sido llevada a la práctica por los directivos, dichos modelos son:

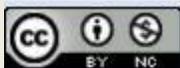
**1-Modelo de intervención:** Es en este modelo donde se reúne la supervisión y la gestión del director, básicamente el acompañamiento que realiza se concentra en las ideas o puntos de vista del acompañante; siendo este quien define e interpreta lo detectado. Implica diagnosticar, revisar e identificar



las problemáticas o dificultades de los docentes acompañados, con el fin de ofrecer sugerencias precisas para atender y responder a las situaciones que fueron diagnosticadas. Las indicaciones del director son directas, sin la intervención o refutación del docente, se puede asociar al ejemplo de cuando un médico se encarga de revisar minuciosamente a su paciente, diagnosticarlo y señalar en una receta los medicamentos que abatan su padecimiento.

**2- Modelo de facilitación:** Este modelo consiste en un acompañamiento pedagógico enfocado en las ideas o los puntos de vista del docente acompañado. Aquí el acompañante se encarga de conformar y promover la reflexión del docente, para evitar entregar indicaciones a seguir. De acuerdo con ello, Molina (2021) cuando el acompañante y el acompañado entran en un diálogo profesional existe la posibilidad de modificar ciertas prácticas para dejar de lado la cuestión meramente administrativa y la rutina, para ir hacia mejores prácticas centradas en la mejora de los aprendizajes. Por lo que el acompañante participa activamente con el docente para identificar, comprender y formular a través de una autoevaluación, las posibles soluciones. Se puede relacionar al ejemplo de cuando un paciente es escuchado por su psiquiatra y lo orienta a encontrar por él mismo, la solución del problema que vive.

**3- Modelo de colaboración:** Este modelo de acompañamiento pedagógico se centra en la reciprocidad que guardan el director acompañante con el docente acompañado, las ideas o puntos de vista de ambos, son compartidos para tomar las decisiones en conjunto, mismas que conduzcan a la solución de las situaciones problemáticas existentes. De acuerdo con ello se puede afirmar que: “El acompañamiento es un elemento crucial en la interacción y formación del docente, herramienta que le otorga la posibilidad de generar nuevas prácticas que son aprendidas por los que han tenido experiencias docentes exitosas en el mismo escenario de trabajo, con el mismo tipo de problemáticas presentes en el contexto” (Monge, 2021, p.30). Puede compararse con el ejemplo de cuando un profesional acude con un colega de su entera confianza a solicitar su aportación para resolver juntos una situación que le ocasiona conflicto y que no ha podido solventar por sí mismo.



En mayor o menor medida, la aplicación de uno u otro de los modelos de acompañamiento pedagógico dependiendo del diagnóstico que realizó el directivo acompañante, pueden emplearse para atender las problemáticas localizadas en los docentes acompañados. La intención, debe ser siempre la de contribuir en la mejora de las prácticas educativas por lo que, el directivo debe crear un contexto donde prevalezcan condiciones de igualdad a través de un compromiso compartido, para a partir de ello, aprender mutuamente el uno del otro y definir entre los dos actores el mecanismo de solución en miras de fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje dentro del plantel educativo.

### **La importancia del acompañamiento pedagógico directivo hacia los docentes de la fase tres de educación primaria**

Con la reforma de la Nueva Escuela Mexicana del actual gobierno en México, se buscó desarrollar el trabajo escolar bajo un enfoque humanista, mismo que permitió a las figuras educativas ser un agente facilitador de los procesos de enseñanza y aprendizaje. En este sentido, el directivo de las escuelas de educación pública juega un papel importante como líder pedagógico de los procesos escolares, quien con su función debe trascender en la mejora de la calidad educativa del país. Los docentes de la fase tres, atienden los grados de primero y segundo de educación primaria, y es precisamente a ellos a quienes debe dirigirse de manera más precisa el acompañamiento pedagógico por parte del director escolar, puesto que ellos experimentan la incorporación al trabajo formal educativo con el proceso de adquisición de la lectura y la escritura en sus alumnos, enfrentando retos que obstaculizan su labor.

En los Lineamientos generales para la operación del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas en Educación Básica, que emitió la Secretaría de Educación Pública (2021) se estableció con claridad que: “El acompañamiento consistirá en el conjunto de acciones que determine la autoridad educativa para la atención y superación del reto o retos que limitan el aprendizaje y la participación plena y efectiva” (p.37). Sin embargo, lo plasmado en dicho documento no corresponde con la realidad educativa que día a día enfrentan los directivos y los docentes en su labor académica, los cuales



quedan inmersos a solucionar con sus propios recursos lo indicado por las autoridades en los documentos normativos.

Los docentes encargados de trabajar con alumnos de la fase tres, enfrentaron su primer obstáculo con los programas de estudio vigentes del Plan y Programas de Estudio 2022, debido a que con ellos se dio el arranque o pilotaje de la puesta en marcha de los mismos. En los grados de primero y segundo de educación primaria, se derivó el inicio del trabajo por proyectos, metodología que conflictuó el conocimiento de los docentes frente a grupo puesto que no contaban con el dominio y manejo que implicó desarrollar el proceso educativo bajo esa dinámica; justamente en este punto, la autoridad educativa se encargó de capacitar en cascada a jefes de sector, supervisores, asesores técnicos pedagógicos, para recaer en la figura del director, la responsabilidad y el compromiso de acompañar a sus docentes durante la exploración y conocimiento del nuevo plan y programa a ejecutar.

Respecto a ello, la autoridad educativa ha insistido en la necesidad de que los directores deben tener una presencia más constante en las aulas, observando las clases de sus docentes, para sí así se requiere brindarles el apoyo pertinente directamente o canalizarlos a una instancia pertinente (Homero, et al., 2021). Es fundamental que, durante el acompañamiento pedagógico directivo, se lleve a cabo un proceso de sensibilización hacia los docentes, para persuadirlos sobre la importancia del mismo para fortalecer su práctica educativa bajo la guía de quien les brinda acompañamiento.

El proceso de acompañamiento pedagógico directivo debe incluir un diálogo reflexivo en donde de manera profesional se logre abordar todos los elementos identificados en pro de mantener las buenas prácticas realizadas por los docentes, pulir las que tienen deficiencias y erradicar las que no resultan productivas. Todo ello en un ambiente de confianza y profesionalismo tanto por parte del acompañante como del acompañado, donde prevalezca el respeto, la empatía y el buen diálogo.

Los docentes que atienden a los alumnos más pequeños de educación primaria, es decir, a primero y segundo grado correspondiente a la fase tres;



tienden a acercarse al directivo para externar sus principales preocupaciones y dudas en el desarrollo de su trabajo, en busca de conseguir un acompañamiento que les permita continuar con el rumbo de sus prácticas educativas. En relación a ello, la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2022) establece que: “Es importante que los directores aprendan a comunicarse de manera efectiva, a escuchar y ser empáticos, por lo que es necesario generar espacios de intercambio de experiencias y fortalecer el desarrollo profesional” (p.16). El directivo debe manejarse con asertividad, para dar respuesta a la solicitud que de forma indirecta recibió al conocer las percepciones que le fueron externadas.

### **Problemática sobre la falta de acompañamiento efectivo**

En los años recientes, las investigaciones sostienen que los directivos como líderes escolares deben enfocar su trabajo a la enseñanza y el aprendizaje, restando prioridad de jerarquía a los procesos administrativos, que desafortunadamente en la mayoría de los casos, ocupan la mayor parte del tiempo, restando así el tratamiento a lo que es realmente fundamental, el acompañamiento a los docentes para favorecer la calidad educativa. Sin embargo, no ha sido una tarea nada sencilla, derivado de las múltiples ocupaciones que aquejan a la figura directiva quien diariamente se ve sumergida en innumerables situaciones que requieren su atención y que no son necesariamente de carácter escolar.

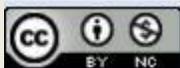
Los docentes asocian el acompañamiento pedagógico directivo con una supervisión o crítica hacia su trabajo, de ahí que se diga: Se requiere transitar hacia un acompañamiento pedagógico que propicie diálogos de reflexión crítica sobre el quehacer en aula y promueva el cuestionamiento permanente sobre las creencias que sustentan las prácticas de docentes y directivos. Este acompañamiento se debe caracterizar por una retroalimentación formativa que incluya reflexión y orientación, para concientizar y autorregular la propia práctica pedagógica (Aravena, et al., 2022). Lo cual implica un sentido de apertura a ser observado y cuestionado por parte del acompañado; en el sentido de identificar las áreas de oportunidad a trabajar, recibiendo el acompañamiento que corresponda al tratamiento de lo detectado.



Entre las problemáticas que aquejan la falta de acompañamiento efectivo por parte de los líderes pedagógicos de las escuelas primarias públicas, al restar tiempo efectivo a su rol de acompañante, son diversas como un padre de familia que solicita un espacio de atención, el mal comportamiento de un alumno, un docente con dudas para trabajar un contenido, imprimir algún documento, sacar copias para un trabajo escolar, abrir la puerta porque el conserje no escucha el llamado, revisar planeaciones didácticas y colocarles sugerencias, cubrir la ausencia de un docente en su grupo, busco quien repare un vidrio roto o cualquier otro desperfecto, organizar y preparar los trabajos de los Consejos Técnicos Escolares, responder el teléfono escolar o mensajes de padres de familia de WhatsApp, entre muchas cosas más que a diario limitan el desempeño de la función directiva.

En múltiples ocasiones, el acompañamiento pedagógico del director se limita al aspecto burocrático en torno a la revisión de los documentos que sustentan el trabajo de los docentes. En opinión de Díaz et al (2023) “La implementación del acompañamiento pedagógico implica que no se limite sólo a la revisión de documentos pedagógicos como el plan, el portafolio del profesor, las evaluaciones, entre otros, ya que esta revisión en sí misma contribuye mínimamente a la calidad de la labor del profesor” (p. 190). Dicha problemática, se debe trabajar para que las visitas de observación sean realmente formativas y favorezcan la identificación de la dinámica escolar, que desencadene en un acompañamiento efectivo y personalizado a las condiciones detectadas, con el objetivo de mejorar las prácticas educativas.

Otra de las problemáticas del sistema educativo mexicano que entorpece la reconstrucción de la práctica del docente mediante una retroalimentación efectiva a través del acompañamiento pedagógico, es la inexistencia de un financiamiento de programas específicos dirigidos a la capacitación cotidiana y profesionalización permanente de los directivos, por lo que su alcance y cobertura es insuficiente o nula. Al respecto, se manifiesta que: “Es necesario que el acompañamiento y monitoreo pedagógico por parte de los directores sea previa capacitación de los mismos a fin de coadyuvar a la aplicación de técnicas y estrategias de aprendizaje que mejoren la práctica docente” (Abrigo y Aliaga,



2023, p. 12569). Resulta fundamental fortalecer las competencias profesionales de los directivos, para que a su vez esto impacte en la práctica de los docentes.

Sin lugar a dudas, se requiere identificar las situaciones problemáticas que por mucho tiempo han obstaculizado el establecimiento de un sistema educativo mexicano acorde a las innovaciones educativas, lo cual, debe formar el punto de partida para crear políticas educativas que den lugar a transitar de un proceso de enseñanza aprendizaje deficiente, a un programa pedagógicamente viable, que favorezca a través del acompañamiento pedagógico, resultados positivos en el rendimiento escolar de las escuelas públicas.

### **Beneficios de un acompañamiento directivo efectivo**

Realizar un buen acompañamiento a los docentes dependerá de la capacidad y dominio de los directores para hacerlo, lo que, a su vez, se refleja en la mejora y la calidad de la educación del plantel educativo a su cargo. Lograr un clima de confianza y respeto donde el profesor de aula no se sienta intimidado, supervisado, señalado o criticado por el director escolar, sino que por el contrario, le resulte fructífero disponer del acompañamiento en donde el aprendizaje será mutuo y recíproco, privilegiando un diálogo horizontal de ida y vuelta, donde todas las ideas sean importantes y tomadas en cuenta en pro del fortalecimiento del quehacer educativo, donde se verán beneficiados de manera directa los estudiantes.

El director debe ser un agente facilitador del proceso educativo, capaz de escuchar las dudas, inquietudes y problemáticas que aquejen a los docentes; donde con la suma de la experiencia de ambos logren encontrar los procedimientos que encaminen hacia las soluciones. En relación a esto, Pérez (2023) puntualiza que: “En la educación de este tiempo, es muy favorable que se tenga el apoyo de una figura, que lejos de entorpecer y llenar de carga de trabajo, la disminuya y que por tanto disuelva de alguna forma las problemáticas cotidianas a las que se pueden enfrentar un dirigente; aceptar la asesoría y el acompañamiento, son una excelente herramienta para poder mejorar el liderazgo del director escolar” (p. 33). Es trascendental que el concepto de



acompañamiento se posiciona con mayor fuerza al interior de los centros escolares, para mejorar el desempeño de los docentes.

El docente identifica el acompañamiento pedagógico del directivo cuando este se encuentra activamente presente y con aportaciones hacia su trabajo de enseñanza, debe tener conocimiento de la realización del plan de acompañamiento pedagógico que se elaboró después de la fase diagnóstica, donde ya tuvo la posibilidad de realizar las visitas formativas dentro de las aulas para detectar las fortalezas y áreas de oportunidad de los acompañados, dichas visitas deben estar impregnadas de objetividad para rescatar la información que permita continuar el seguimiento, posterior a ello, se desencadena una retroalimentación para poder trabajar en torno a lo que debe fortalecerse en la práctica educativa.

Se debe fomentar el desarrollo profesional de los docentes mediante la aplicación de un acompañamiento asertivo y pertinente por parte de los directivos que los lideran, con acciones y estrategias educativas que desencadenan un avance significativo en el progreso del proceso de enseñanza y aprendizaje. Valencia et al. (2024) indican que se promueve la reflexión del docente durante el acompañamiento pedagógico cuando los directivos les dan a conocer sus fortalezas y debilidades, para luego a partir de ello, ofrecerles las recomendaciones para la mejora de su práctica pedagógica. Aquí radica la posibilidad de desarrollar un acompañamiento con sentido transformador, mismo que da lugar a un rol directivo funcional, que permita complementar y retroalimentar la labor docente de forma productiva.

Varios autores corroboraron con sus investigaciones que el apoyo de los directivos a los docentes a través del acompañamiento y la profesionalización continua del profesorado, representaron estrategias de mejora escolar y fueron los cimientos que dieron lugar a un efectivo proceso de enseñanza y aprendizaje. Con lo cual se favoreció el trabajo colaborativo y compartido, donde las aportaciones del acompañado y del acompañante tienen autonomía, validez y confiabilidad. En estos tiempos, la oportunidad de acompañar representa una vía positiva hacia el camino de la profesionalización que desencadene avances en materia educativa, bajo un criterio de respeto ético y profesional.



Al consolidarse el dominio del rol de acompañante por parte del directivo, los beneficios de un acompañamiento pedagógico efectivo se reflejaron en el fortalecimiento de las competencias profesionales de los docentes y, en consecuencia, en la mejora de los aprendizajes en los alumnos (Garduño, 2024). Para cumplir con la misión de acompañar, debe estar presente durante el proceso de acompañamiento pedagógico directivo la orientación, la dirección y la retroalimentación mutua entre los involucrados, al compartir ambos las ideas que cada uno de ellos posee y tienen la posibilidad de enriquecerse mutuamente, en un clima de comunicación permanente y confianza que potencie el mejoramiento en la práctica pedagógica de los profesionales y en los procesos de aprendizaje de sus alumnos.

## Resultados

A partir de la búsqueda se encontraron 28 publicaciones, de las cuales 8 fueron excluidas por contener información duplicada o poco precisa para el tema abordado. Se ubicó un total de 20 artículos. Identificando que el 50% corresponde a autores latinoamericanos y el otro 50% restante, pertenece a literatura del contexto mexicano. Se organizó en orden cronológico, una base de datos bibliométricos para resumir los trabajos de investigación seleccionados durante la revisión de las producciones científicas, como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1**

Lista de Artículos Seleccionados para el Análisis de la Literatura Relacionada con el proceso del Acompañamiento pedagógico directivo hacia los docentes.

Fuente	Autor	Año	Metodología	Enfoque
WordPress	José Miguel Nieto Cano	2005	Crítico-reflexivo	Cualitativo
SciELO	María Verónica Leiva Guerrero	2019	Estudio de caso	Cualitativo
Dialnet	Sonia M. González Iglesias y Carmen de la Calle Maldonado	2020	Crítico-reflexivo	Cualitativo



Redalyc	Álvaro Alcidez Agreda Reyes y Manuel Ángel Pérez Azahuanche	2020	Descriptiva experimental no	Mixto
Google Académico	Lupe Caridad Espinola Ayala	2021	Descriptiva	Cualitativo
CIEG	José Cueva Ramos, Hugo Prado López, Beatriz Quipuzco Chonlon, Luis Cabrera Yauli.	2021	Estudio de tipo básico	Cuantitativo
ResearchGate	Omar Andrés Aravena Kenigs, Manuel Montanero Fernández y María Elena Mellado Hernández	2022	Descriptiva experimental no	Mixto
LatinREV	Delia Rosa Abrigo Picon y Alicia Agromelis Aliaga Pacora	2023	Investigación acción	Cuantitativo
Latindex	Yanina Díaz Rivadeneira, Víctor Augusto Gonzales Soto y Teodomiro Temoche Cavero	2023	Inductivo-deductivo	Cualitativo
REDIB	Elizabeth Valencia Vargas, Víctor Martín Barinotto León, Ulises Córdova García, Emilio Borjas Espíritu y Consuelo Asunción López Castillo	2024	Fenomenológico hermenéutico	Cualitativo

**Nota:** Base de datos bibliométricos en la que se plasman las tendencias metodológicas utilizadas por los autores consultados. **Fuente:** elaboración propia de la investigadora (2024).



En Tabla 1 se presentó la literatura de los autores que, en cierta medida, abordaron la información de los temas en un contexto muy similar al acompañamiento pedagógico directivo hacia los docentes en México: WordPress (1), SciELO (1), Dialnet (1), Redalyc (1), Google Académico (1), CIEG (1), ResearchGate (1), LatinREV (1), Latindex (1), REDIB (1). Sírvase saber que en este compendio documental no se tomó en cuenta el factor de impacto de las revistas, sino todos los artículos que lanzó la exploración de búsqueda referente al tema investigado. Por otra parte, en la Tabla 2 se incorporaron solo siete de los artículos seleccionados por estar directamente relacionados con el contexto propio de la investigación, el sistema educativo mexicano.

## Tabla 2

Artículos relacionados con el proceso del Acompañamiento pedagógico directivo hacia los docentes de la fase 3 de educación primaria en México.

Título/Tema	Aportación
La función directiva en la escuela pública: retos y necesidades (Mejía Pérez, 2019).	En este artículo se precisó que las funciones directivas en la escuela pública en México deben, como una obligación, consecuencia del mundo moderno, apuntar hacia una educación formadora de seres humanos plenos, con la facultad de entender cómo desarrollar su propio potencial en pro del mundo natural y social, y bajo el principio inexorable del bien común.
El director de escuela. Un acercamiento a su desempeño desde la visión de los docentes (Estrada Hernández et al., 2021).	Esta investigación permitió reflexionar en torno a la figura del director de escuela, identificando que en México no existe un proceso intencional de formación previa del mismo. Es de los propios cuerpos docentes donde emergen quienes habrán de ser directores, los procedimientos de selección y promoción para ocupar el cargo se modificaron de manera radical en 2013, con la Reforma Educativa, pero en ningún



	momento contemplaron la formación previa, si acaso se estableció un procedimiento de acompañamiento inicial.
El director escolar como líder pedagógico. Asesoría y acompañamiento en la planeación (Molina Carbajal, 2021).	Puntualizó sobre la intervención de un directivo que no solo se preocupa por fortalecer un ámbito administrativo, si no de concebir un liderazgo pedagógico que apoya y ayuda a los profesores a desempeñarse mejor utilizando como estrategia la asesoría y acompañamiento
Evaluación del acompañamiento en la práctica educativa del docente novel en educación básica del estado de Sonora (Monge Urquijo, 2021).	Argumentó referente a recuperar la figura de instancias locales en el acompañamiento como los asesores técnico pedagógicos, directores y supervisores, partiendo de una delimitación de estrategias específicas para acompañar en cada figura, pero que a su vez propicien un mecanismo de acompañamiento integral, articulado y natural en las escuelas públicas de educación básica.
Acompañamiento del director al proceso de enseñanza. Intervención formativa (Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación, 2022)..	Dicha investigación demostró que la práctica directiva se ha centrado en tareas administrativas debido a que los procesos formativos no contribuyen a fortalecer el trabajo colaborativo y el liderazgo, lo cual limita el acompañamiento pedagógico al colectivo docente.
Acompañamiento al directivo, una oportunidad para favorecer el liderazgo (Pérez Sánchez, 2023).	El autor identificó que la oportunidad de asesorar y acompañar a otros también alimenta las habilidades y competencias nuevas, ya que, si se forman bases de confianza, al ser profesionales de la docencia, se enriquecen en ambas direcciones.
Acompañamiento docente: Una perspectiva de la NEM (Garduño Sánchez, 2024).	Planteó la necesidad de conformar una propuesta para trabajar un acompañamiento puntual a las escuelas de educación básica,



	<p>con el objetivo de establecer procesos dialógicos que deriven en la mejora de la práctica con miras a una educación de excelencia como lo establece el plan y programas de estudios 2022</p>
--	---

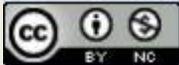
**Nota:** Base de datos bibliométricos en la que se detallan las aportaciones de los siete artículos vinculados directamente con el contexto geográfico propio de la investigación. **Fuente:** elaboración propia de la investigadora (2024).

El análisis documental, apoyó el proceso investigativo del presente trabajo con las fuentes primordiales que permitieron al investigador la obtención de datos, que dieron lugar al establecimiento del vínculo que existe entre el acompañamiento pedagógico hacia los docentes con el impacto de su desempeño profesional en el proceso de enseñanza, identificando la manera en que se relacionan dichas acciones.

**Conclusiones**

En conclusión, el proceso de acompañamiento pedagógico directivo hacia los docentes de educación primaria en México representa un punto clave para mejorar la calidad de la educación y el desarrollo profesional de los docentes. Sin embargo, prevalecen una serie de retos y limitaciones que obstruyen su efectiva ejecución, por mencionar algunos, se encuentran la insuficiente capacitación por la falta de recursos, la poca motivación, los bajos salarios y la falta de reconocimiento. Es necesario crear en el sistema educativo de México, una estrategia oportuna y adecuada de capacitación a los directivos de educación primaria, para fortalecer sus capacidades pedagógicas y de gestión en el proceso educativo, a través del desarrollo de procesos de enseñanza y aprendizaje donde impere la retroalimentación continua y el intercambio de experiencias que enriquezcan sus prácticas profesionales.

Se detecta un estancamiento en el avance de aplicación de formas o estrategias de acompañamiento pedagógico directivo en las escuelas públicas de México. Es de vital importancia que el sistema educativo mexicano se finque como meta, continuar en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico



directivo; puesto que en la práctica hay muy pocos avances al respecto, lo que impide ser utilizado como una herramienta más de apoyo en los logros de aprendizaje y la calidad de la educación que tanto se busca alcanzar.

Es trascendental identificar el acompañamiento pedagógico del directivo como una estrategia para la mejora de la labor docente en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Para que los directivos de nivel primaria puedan ejercer debidamente su función como acompañantes pedagógicos, deben recibir de manera permanente una formación pertinente y efectiva que fortalezca su desempeño como líder pedagógico, ante la responsabilidad que tiene en sus manos respecto a la mejora educativa que ofrece el plantel educativo a su cargo. Para lo que deben reducirse a los directores, el trabajo burocrático y administrativo que le absorbe la mayor parte del tiempo al ocuparse de ello.

El mantenerse en una zona de confort a través de la permanencia de prácticas tradicionalistas en el rol que deben desempeñar los directores de educación primaria en México y que no corresponden a la responsabilidad que implica desempeñar dicha función de manera funcional y efectiva, impide el avance y la incorporación a las exigencias actuales en el sistema educativo, lo cual demuestra que en materia educativa, nos hemos quedado atrás con respecto a los vertiginosos cambios de la ciencia y la tecnología, así como de la sociedad cambiante que nos rodea.

Representa un requisito necesario el lograr crear un clima de confianza entre el acompañante y el acompañado, donde el diálogo horizontal asertivo de ida y de vuelta, sea el principal motor para llevar a cabo una retroalimentación mutua entre ambos actores educativos, donde todas las ideas y aportaciones sean válidas, donde se integren consensos hacia la mejora de las situaciones que se identifican como obstáculos hacia el avance de la mejora de la práctica pedagógica, que logre romper con el esquema de relacionar el acompañamiento pedagógico con una práctica administrativa de supervisión hacia el trabajo docente.

Cómo resultado de este trabajo investigativo, surgen las siguientes interrogantes ¿Cómo integrar una propuesta de capacitación permanente y



continua para directivos de educación primaria pública en México, que favorezca el desarrollo de sus competencias pedagógicas de acompañamiento a los docentes? ¿Cómo lograr mejorar la estrategia de acompañamiento a los docentes? Se espera que esta investigación represente un aliciente para que sean incorporadas dentro de las reformas educativas, estrategias que permitan aplicar un verdadero acompañamiento directivo hacia los docentes, en miras de alcanzar un avance significativo que se refleje en una educación de calidad y excelencia en el país.



## Referencias

- Abrigo Picon, D. y Aliaga Pacora, A. (2023). Acompañamiento pedagógico de los directores y desempeño docente en instituciones educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 12569-12581. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.4265](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4265)
- Agreda Reyes, A. y Pérez Azahuanche, M. (2020). Relación entre acompañamiento pedagógico y práctica reflexiva docente: Array. *ESPACIOS EN BLANCO. Revista De Educación*, 2(30), 219–232. <https://doi.org/10.37177/UNICEN/EB30-273>
- Aravena Kenigs, O., Montanero Fernández, M. y Mellado Hernández, M. (2022). Percepción del profesorado y directivos escolares acerca del acompañamiento pedagógico en aula y sus implicancias en el desarrollo profesional docente. *Profesorado, Revista De Currículum Y Formación Del Profesorado*, 26(1), 235–257. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v26i1.13460>
- Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2022). Acompañamiento del director al proceso de enseñanza. Intervención formativa. Gobierno de México. <https://bit.ly/49sCv9I>
- Cueva Ramos, J., Prado López, H., Quipuzco Chonlon, B. y Cabrera Yauli, L. (2021). Liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico en la competencia docente. *Revista CIEG*, 3(50), 179–189. <https://bit.ly/4arZtPx>



- Díaz Rivadeneira, Y., Gonzales Soto, V. y Temoche Cavero, T. (2023). Acompañamiento y Seguimiento Pedagógico en las Escuelas del Nivel Inicial. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 16(2), 184-195. <https://doi.org/10.37843/rted.v16i2.394>
- Espinola Ayala, L. (2021). Acompañamiento pedagógico. *Sinergias Educativas*. <https://sinergiaseducativas.mx/index.php/revista/article/view/282/841>
- Estrada Hernández, H., Rodríguez Granados M. y Alarcón Nakamura D. (2021). El director de escuela. Un acercamiento a su desempeño desde la visión de los docentes [Discurso principal]. XVI Congreso Nacional de Investigación Educativa. Puebla, México. <https://comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v16/doc/2086.pdf>
- Garduño Sánchez, M. (2024). Acompañamiento docente: Una perspectiva de la NEM. *Revista Nueva Educación Latinoamericana*, 1(14), 66–71. <https://revista.ilce.edu.mx/images/pdf/articulos/no14/14-VD.pdf>
- González Iglesias, S. y de la Calle Maldonado, C. (2020). El acompañamiento educativo, una mirada ampliada desde la antropología personalista. *Revista Scientia Et Fides*, 8(1), 183–203. <https://doi.org/10.12775/SetF.2020.012>
- Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México. McGrawHill. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- Leiva Guerrero, M., y Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. *Calidad en la educación*, (51), 225-251. <https://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.635>
- Ley General del Servicio Profesional Docente (2013). Congreso general de los Estados Unidos Mexicanos. Diario oficial de la federación. 11/09/2013. <https://bit.ly/3TRMkrP>
- Lineamientos generales para la operación del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas en Educación Básica. 12 de marzo de 2021. USICAMM. <https://bit.ly/3U7gvwA>



- Mejía Pérez, O. (2019): “La función directiva en la escuela pública: retos y necesidades”, Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo (julio 2019). <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/07/funcion-directiva-escuela.html>
- Molina Carbajal, M. (2021). El director escolar como líder pedagógico. Asesoría y acompañamiento en la planeación. Handbooks-TI-©ECORFAN México. <https://bit.ly/4cQ5lDO>
- Monge Urquijo, P. (2021) Evaluación del acompañamiento en la práctica educativa del docente novel en educación básica del estado de Sonora [Tesis de Doctorado, Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C.]. <https://bit.ly/3VLOhIY>
- Nieto Cano, J. (2005). Modelos de asesoramiento a organizaciones educativas. En J. D. Segovia (Coord.). Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución (147-166). <https://bit.ly/3PUy6VZ>
- Pérez Sánchez, A. (2023). Acompañamiento al directivo, una oportunidad para favorecer el liderazgo. Acervo digital educativo del Gobierno de México. 1-34. <https://ade.edugem.gob.mx/bitstream/handle/acervodigitaledu/66814/15EPR0005T>
- Valencia Vargas, E., Barinotto León, V., Córdova García, U., Borjas Espíritu, E. y López Castillo, C. (2024). Acompañamiento pedagógico del directivo, una estrategia para la mejora de la práctica pedagógica. Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación, 8(32), 93 –. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i32.707>

