



EDOMÉX
DECISIONES FIRMES. RESULTADOS FUERTES.



Guía de visita para la operatividad académico-administrativa de escuelas primarias

Autor(a): Ricardo Emmanuel Rocha Quiroz
Supervisión de Educación Primaria Zona P211 15FIZ2153N
Amecameca, México
13 de febrero de 2023



13.1 INTRODUCCIÓN

La vida institucional de las escuelas refiere realidades complejas que se ven influidas por los contextos, las dinámicas internas, así como por los requerimientos externos a que son sometidas, producto de las estructuras de las cuales forman parte y de su propia naturaleza que supone el reto de una adaptación continua. Las escuelas primarias que conforman la zona escolar P211 de educación primaria del Estado de México no escapan a la complejidad referida. Por ello, como parte de las acciones previstas desde la supervisión escolar, se identificó la necesidad de realizar trabajo de campo mediante la inmersión en las instituciones, en un primer momento para tener un acercamiento a las realidades de cada escuela, para después realizar procesos de acompañamiento y orientación para la mejora continua de las actividades académico-administrativas que desarrollan como parte de su funcionamiento cotidiano.

Para tal fin, a partir del ciclo escolar 2018 - 2019 se inició el diseño, aplicación y rediseño de una guía de visita en la que se consideran las dimensiones académica y administrativa con sus correspondientes unidades de análisis que se desagregan en indicadores. Desde entonces, la mencionada guía se ha ido adaptando para que de forma integral se conforme como un instrumento de apoyo para delinear los procesos que las escuelas primarias tienen como base para la obtención de información para la toma de decisiones. Como resultado de ello, derivado de los registros de observación y entrevistas realizados se ha podido conocer a mayor profundidad la realidad de cada escuela.

En el presente informe de diario de campo elaborado a partir de los indicadores establecidos en la guía de visita, se visualiza la utilidad de contar con elementos que brinden claridad sobre las funciones sustanciales de las escuelas, para no agregar, duplicar u omitir procesos. Además, las narrativas recuperadas revelan que las instituciones tienen una percepción más positiva del acercamiento del personal de la supervisión escolar cuanto más claridad tienen sobre las actividades y procesos sobre los que se establece la interacción dialógica, y cuando la visita no es percibida de forma unilateral, sino como un modo de retroalimentación que busca apoyar a la mejora desde el propio reconocimiento de lo que se espera de la escuela.

Al rebasar la visión de fiscalización se abre la pauta para la atención a las áreas de oportunidad identificadas, la visita se comprende como un ejercicio que busca favorecer la

autocrítica y reconocimiento de las condiciones, así como los medios por los cuales pueden ser transformados desde una visión de mejora continua.

De esta manera, a continuación se presenta una contextualización como apoyo al planteamiento del problema, el objetivo planteado al realizar el acercamiento a las escuelas mediante el proceso de inmersión, las variables que se consideraron al momento de diseñar y desarrollar la guía, la metodología desde la cual se realizaron los planteamientos, los resultados obtenidos y su discusión, para finalizar con el planteamiento de las conclusiones después de desarrollarlo en conjunto con las escuelas primarias.

INFORME DE DIARIO DE CAMPO

La zona escolar P211 de educación primaria del Estado de México se integra por 17 instituciones, de las cuales 11 se ubican en el municipio de Amecameca y seis en el municipio de Tepetlixpa; además, 16 son de sostenimiento estatal y una particular. Respecto a las escuelas ubicadas en el municipio de Amecameca, ocho se encuentran en la cabecera municipal, de las cuales cinco ofrecen el servicio en turno matutino con organización completa y tres en el turno vespertino, de éstas dos son de organización completa y una multigrado. Además, en las localidades San Pedro Nexapa, Zoyatzingo y San Juan grande, que son delegaciones del municipio de Amecameca, se cuenta con dos escuelas de organización completa que ofrecen servicio en turno matutino y una escuela multigrado respectivamente.

Por otro lado, respecto a las seis escuelas ubicadas en el municipio de Tepetlixpa, cuatro se ubican en la cabecera municipal, todas son de organización completa, tres funcionan en turno matutino y una ofrece servicio en turno vespertino. Mientras que, en la delegación San Esteban, Cuecucuatitla se cuenta con una escuela de organización completa en el turno matutino; por último, en la delegación San Miguel Nepantla se cuenta con una escuela multigrado. Por lo que, resulta evidente que la zona escolar P211 se caracteriza por la diversidad de instituciones y sus contextos.

Como parte del funcionamiento cotidiano de las escuelas primarias, se debe tener en cuenta que se encuentran dentro de la estructura del sistema educativo mexicano y del subsistema educativo del Estado de México. En ese sentido, estas instituciones deben responder a requerimientos específicos los cuales emanan desde la estructura organizativa y jerárquica, cuya interacción inmediata corresponde a la supervisión escolar; ésta última entendida como medio para acercar la política educativa con la realidad escolar (Sánchez y Munévar, 2019).

De esta manera, de conformidad con las funciones atribuibles a la supervisión escolar en México, si bien esta instancia se constituyó históricamente como un puente entre la autoridad y las escuelas, encargada de distribuir normas y al mismo tiempo hacer posible la intercomunicación entre las instituciones educativas; es necesario fortalecer la perspectiva desde la cual se rebase la noción de conformarse como un medio de control, y en cambio se

oriente a la comprensión de las necesidades y condiciones de cada institución educativa (Rocha-Quiroz, 2021).

En concordancia con lo anterior, Aguerro (2013) refiere que la supervisión ha combinado las funciones de control, apoyo y relación entre las escuelas y la autoridad, desde dos dimensiones, la pedagógica y la administrativa; con posibilidad de distinto énfasis, particularmente de apoyo o control. Lo anterior, comprendido en un contexto en que las demandas sociales hacia el sistema educativo se caracterizan por los cambios acelerados que implican retos tanto para las direcciones como para las supervisiones escolares (Casanova, 2015). En ese sentido, la intencionalidad de la guía de visita se circunscribe a la perspectiva de la supervisión como órgano de apoyo.

Por lo anterior, los ejercicios reflexivos y discusiones sobre la interacción con las escuelas han cobrado relevancia para la supervisión de la zona escolar P211 de educación primaria, debido a que al realizar visitas se identificaron áreas de oportunidad en la sistematización de algunos procesos académicos y administrativos. En otros casos, se encontró una diversidad en las formas de dar atención a los requerimientos de funcionamiento de las instituciones, cuestiones que dificultaban las acciones de seguimiento, acompañamiento y toma de decisiones a nivel zona escolar. Frente a estas condiciones, destaca que la labor de gestión atribuible a la supervisión escolar requiere la obtención de información y el establecimiento de un esquema de comunicación que haga posible el planteamiento de soluciones conjuntas (Gullo y Hardulli, 2015; Pérez y Baute, 2018).

Por otro lado, la visión del personal directivo situaba a la supervisión escolar como un órgano de fiscalización desde una mirada externa que no consideraba las condiciones y necesidades de cada escuela, que no se involucraba ni comprendía las realidades complejas de la cotidianidad. Las quejas constantes de los directores aludían a que los requerimientos desde la supervisión escolar significaban una sobrecarga de trabajo y que no contribuían a la mejora de las escuelas. Al respecto, Arnaut y Giorguli (2010) refieren que, desde hace algunas décadas, fundamentalmente a partir de la descentralización educativa, se ha visualizado un fenómeno de sobrecarga de demandas hacia los centros educativos, e incluso también para las supervisiones escolares.

De esta manera, en la zona escolar P211 se ha buscado establecer un estilo de supervisión basada en el apoyo y la orientación. No obstante, es necesario que las instituciones cuenten con criterios mínimos tanto en el ámbito académico como en el administrativo, para garantizar la pertinencia del servicio educativo que se ofrece.

De ahí que, desde el año 2018 se visualizó que la inmersión en el campo de trabajo constituye una estrategia viable para caracterizar la forma en que ocurren los procesos académico-administrativos en las escuelas primarias, y a partir de ahí generar orientaciones que contribuyan a la mejora continua de las instituciones y el servicio que ofrecen, de forma situada. De forma que, la supervisión escolar debe orientar el logro de los resultados de las escuelas, que se dirijan a metas consensuadas y que funcionen en atención a los lineamientos pedagógicos, leyes y reglamentos, desde un enfoque de mejora continua (Terigi, 2010).

Además, se consideró que tales orientaciones podrían servir de apoyo para atender la percepción de la sobrecarga de trabajo y requerimientos desarticulados y no relevantes, como una manera de transformar la noción de una supervisión centrada en el seguimiento y el cumplimiento hacia una gestión académica con centralidad en el desarrollo curricular (Sánchez y Munévar, 2019). En consecuencia, se diseñó una guía de visita como elemento orientador del acercamiento a las realidades complejas de cada institución.

Objetivo

La inmersión en las escuelas primarias de la zona escolar P211 a través de la guía de visita se realizó teniendo como objetivo:

- Orientar la operatividad académico-administrativa de las escuelas primarias de la zona escolar P211 de educación primaria a través de la inmersión en las instituciones con apoyo de la guía de visita.

Variables

La inmersión en las escuelas primarias de la zona escolar P211 de educación primaria para orientar el funcionamiento en la áreas académicas y administrativas se realizó a través de visitas periódicas. Al respecto es importante mencionar que la guía de visita ha sido utilizada como un instrumento flexible, cuya estructura ha sido modificada desde las experiencias del trabajo en campo y ha sido un elemento que ha permitido la retroalimentación para orientar el funcionamiento de las instituciones. De esta manera, se afirma que las variables cualitativas consideradas han sido por un lado la operatividad académico-administrativa de las escuelas, como realidad a estudiar, y por el otro la guía de visita como medio de intervención con orientación a la mejora de los procesos.

Metodología

Como parte de las actividades académicas en la supervisión de la zona escolar P211 se llevaron a cabo procesos de inmersión en las escuelas primarias que la conforman, con el fin de recolectar información y brindar orientaciones sobre la operatividad de las áreas académicas y administrativas. La inmersión para tal fin se realizó en tres momentos durante el ciclo escolar, inicial con carácter diagnóstico, intermedio para realizar seguimiento con base en la retroalimentación de los avances, y final con enfoque de verificación.

De esta manera, la intervención se diseñó y aplicó desde una orientación fundamentalmente cualitativa. Tal afirmación responde a que el enfoque cualitativo consiste en examinar los hechos mediante una ruta que se construye de forma dinámica y flexible de acuerdo con el contexto, el fenómeno observado y su interpretación. Además, el proceso de recolección de datos se realiza mediante instrumentos no estandarizados que se expresan mediante narrativas, por lo que en este tipo de trabajos se obtienen datos en forma de notas, diagramas o cuadros de los cuales se busca extraer los significados. Es importante mencionar que, aunque en este enfoque no es necesario analizar los resultados estadísticamente, es posible utilizar conteos con el fin de encontrar regularidades y diferencias (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Por ello, a partir del ciclo escolar 2018 – 2019 se inició con el diseño y aplicación de una guía de visita sobre los procesos académico-administrativos que se llevan a cabo de

forma cotidiana en las escuelas primarias de la zona escolar P211. Sin embargo, la inmersión se interrumpió a partir de marzo de 2020 a efectos del confinamiento derivado de la pandemia por Covid-19; las actividades académicas se regularizaron de forma paulatina y finalmente se retomó la inmersión mediante visitas a las escuelas que corresponde al informe de campo del ciclo escolar 2021 – 2022.

Resulta importante mencionar que la recolección de datos a través de la inmersión y la aplicación de la guía de visita funciona como elemento estructurante de la observación de elementos específicos que pueden ser, entre otros, los correspondientes al ambiente físico, ambiente social y humano, actividades individuales y colectivas, artefactos, hechos, eventos e historias y narrativas de los participantes. A partir de estos se definieron o delimitaron las unidades de análisis, de manera que la observación se enfoca conforme a la experiencia de inmersión, permitiendo contar con mayor claridad, conforme se interactúa más en el campo (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Por otro lado, la guía de visita ha sido un elemento orientador de la comunicación llevada a cabo durante las inmersiones, debido a que las unidades de análisis se han utilizado para establecer comunicación con el cuerpo directivo y docente en torno a los procesos que desarrollan, a manera de entrevista estructurada, cuyos resultados también se convirtieron en insumos para reestructurar la guía. Así, el tipo de preguntas utilizadas fueron las generales, para ejemplificar y estructurales; las primeras con la intención de recoger información sobre su percepción y opinión, las segundas a efecto de permitir que los docentes muestren las evidencias de los procesos, y las últimas para obtener datos específicos. Resulta imprescindible puntualizar que la forma de aplicar la entrevista debe evitar que los participantes tengan una percepción negativa de fiscalización o interrogatorio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Ahora bien, como elemento orientador del diseño inicial de la guía de visita se consideraron las tareas académicas y administrativas definidas en el Manual General de Organización de la Secretaría de Educación del Estado de México (2017), que se muestran en la figura 1. Éstas son derivadas hacia la supervisión escolar desde la Subdirección Regional de Educación Básica para ser asignadas verticalmente hacia las escuelas y en sentido inverso (Rocha-Quiroz, 2021).

De esta manera, la información recuperada como producto de la aplicación de la guía de visita se registró a través de un diario de campo, que es una técnica de corte antropológico utilizado para registrar experiencias, percepciones e incluso miedos y errores (Bisquerra, 2009). Por ello, el diario de campo ha permitido realizar y conservar registros que dan cuenta de las realidades en las escuelas primarias, de su transformación y las percepciones que en torno a ello tienen los directivos y docentes.

Actividades administrativas y académicas en la supervisión escolar.

<i>Administrativas</i>	<i>Académicas</i>
1. Organizar, supervisar y dar seguimiento a los servicios educativos acorde a políticas, lineamientos y disposiciones.	1. Organizar y desarrollar las actividades técnico-pedagógicas en la zona escolar.
2. Gestionar el equipamiento y mejoramiento físico escolar.	2. Promover y desarrollar proyectos académicos que contribuyan a elevar la calidad de los servicios educativos.
3. Gestionar y validar las propuestas de movimientos de personal.	3. Integrar y dar funcionamiento de los cuerpos colegiados en instituciones educativas de la zona escolar.
4. Difundir y analizar las políticas y disposiciones para la prestación de los servicios educativos.	4. Difundir, organizar y ejecutar programas de capacitación, actualización, superación profesional y académica para los docentes adscritos a la zona con base en los lineamientos establecidos y a las necesidades educativas detectadas.
5. Efectuar los estudios, diagnósticos y proyectos de viabilidad y factibilidad para satisfacer las necesidades de espacios educativos.	5. Recibir asesoría en el desarrollo de las funciones técnico-pedagógicas acordes a las necesidades del personal magisterial de la zona.
6. Participar en los procesos de evaluación continua y sistemática de la calidad, a través de la determinación de indicadores estratégico de los servicios se imparten.	6. Lo referido a convocatorias de logro académico para estudiantes.
7. Difundir, cumplir y vigilar el cumplimiento de la normatividad federal y estatal aplicable.	
8. Realizar las acciones referentes a los procesos de registro y certificación escolar que establece el área de Control Escolar.	
9. Aplicación y vigilancia del calendario escolar.	
10. Integrar la información escolar en estadística básica y complementaria de acuerdo con los lineamientos establecidos.	
11. Investigar, conocer, documentar, colaborar, informar y dar atención las problemáticas educativas de grupos sociales.	
12. Distribuir los libros de texto gratuitos y materiales de apoyo al trabajo docente, y vigilar su aplicación.	
13. Apoyar al personal docente y a la población estudiantil sobre los servicios educativos de tipo básico, en la gestión de trámites administrativos ante diversas unidades administrativas.	

Figura 1. Funciones administrativas y académicas en la supervisión escolar (2021, tomada de Rocha-Quiroz).

Resultados y discusión

El diario de campo es una especie de diario personal en el que se realizan los registros producto de la observación al realizar la inmersión en el campo, éste puede incluir descripciones, mapas, esquemas, listas y anotaciones personales que incluyen significados, entre otros (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). El diario de campo al que se alude en este informe se elaboró a partir de los hallazgos encontrados al aplicar la guía de visita que se ha ido conformando y reestructurando en un esquema dinámico y de retroalimentación permanente. La guía de visita se conforma de dos dimensiones generales, la académica y la administrativa, cada una de las cuales se divide en unidades de análisis y éstas a su vez en indicadores.

La dimensión administrativa se conforma por las unidades de infraestructura, estadística básica, organización, procesos jurídicos, seguimientos, participación social y establecimientos. Por su parte, la dimensión académica comprende las unidades de seguimiento y acompañamiento a la aplicación de planes y programas de estudio, consejo técnico escolar y PNCE-CONVIVE.

Respecto a los hallazgos en la inmersión inicial se encontró que cada institución realizaba las funciones académico-administrativas de forma distinta, y en algunos casos consideraban criterios y componentes diferentes. Incluso se llegó a encontrar que en algunas escuelas no se realizaban ciertas actividades ni se hacían de forma sistemática. De acuerdo con las narrativas del personal directivo, la falta de sistematización en los procesos provocaba que las tareas se duplicaran o que tuvieran un carácter burocrático; incluso, que las tareas académicas adquirirían una relevancia más administrativa en el sentido del cumplimiento, que lo relacionado al impacto en la formación de los estudiantes.

En ese sentido, la inmersión inicial permitió identificar que la ausencia de claridad respecto a los procesos específicos a atender provocaba falta de sistematización, carencias en la información y documentación, duplicidad, atención a los requerimientos de forma inmediata por carecer de organización, desarrollo de esfuerzos aislados para atender lo urgente y dejar en segundo plano lo importante, percepción de inutilidad de la información, falta de reconocimiento sobre la propia realidad de las escuelas y áreas desatendidas. Al respecto, Casanova (2015) hace notar que, desde las labores de inspección, que en este caso

corresponden a la supervisión escolar, se debe tener en cuenta que cuando se da énfasis a lo urgente y se relega lo importante, se está generando un retroceso para el sistema educativo.

En la Tabla 1 se puede observar el registro de hallazgos conforme al momento de inmersión respecto a las siete unidades de la dimensión administrativa. Destaca que, en seis de las siete unidades se registraron mejoras consecutivas, mientras que, en la restante se mantuvo el nivel de cumplimiento, que desde el inicio fue del 100%.

Tabla 1. Resultados de la dimensión administrativa por momento de inmersión.

<i>Unidad</i>	<i>Inmersión inicial (Diagnóstico)</i>	<i>Visita intermedia (Seguimiento)</i>	<i>Revisión final (Verificación)</i>
Infraestructura (INF)	Se presentaron carencias en el 60% de los indicadores relacionados con el mantenimiento, señalización, limpieza y conservación de áreas.	Un 30% de los indicadores obtuvieron mejoras, mientras que el 30% restante continuó con dificultades.	Sólo en el 10% los indicadores se mantuvieron algunas dificultades relacionadas con el mantenimiento y limpieza de las áreas.
Estadística básica (EB)	Se encontró un promedio del 10% en la falta de información o imprecisiones en la estadística.	Se logró el 100% de la información estadística.	Se mantuvo el 100% de la información estadística. Además, se avanzó en la conformación de bases de datos.
Organización (ORG)	En el 70% de los indicadores se encontraron dificultades que refirieron falta de sistematización en las actividades cotidianas.	El 40% de los indicadores se mantuvieron con deficiencias.	Únicamente el 20% de los indicadores persistieron con deficiencias.
Procesos jurídicos (PJ)	No se encontró sistematización en la información relacionada con quejas y procesos jurídicos.	Se inició con la ordenación de documentación; sin embargo, es escasa la documentación al respecto.	Las instituciones cuentan con criterios para resguardar y dar seguimiento en casos jurídicos o que deriven en la necesidad de este tipo de atención.
Seguimientos (SEG)	Sólo dos escuelas contaban con registros de seguimiento de los procesos administrativos.	La mitad de las instituciones iniciaron procesos de seguimiento de cumplimiento de los procesos administrativos.	Tres cuartas partes de las escuelas cuenta con elementos de seguimiento.
Participación social (PS)	Se encontró un cumplimiento alto, con un promedio de atención del 80% de los indicadores.	Se identificó mejora en atención a los procesos, con un logro del 90% de indicadores atendidos.	Se finalizó con la atención al 95% de los indicadores.
Establecimientos (EST)	En las escuelas que cuentan con establecimiento se atendieron los indicadores al 100%.	Se continuó con el 100% de atención a los indicadores.	Se mantuvo el 100% de atención a los indicadores.

Por otro lado, en la Tabla 2 se puede observar que en las tres unidades que conforman la dimensión académica se registraron mejoras consecutivas desde el diagnóstico hasta la tercera visita. Sin embargo, destaca que es respecto al Consejo Técnico Escolar, en donde se requiere mayor atención, particularmente sobre la forma de dar seguimiento a los acuerdos, de manera que apoyen en la toma de decisiones y mejora continua de las instituciones conforme a sus características y necesidades.

Tabla 2. Resultados de la dimensión académica por momentos de inmersión.

<i>Unidad</i>	<i>Inmersión inicial (Diagnóstico)</i>	<i>Visita intermedia (Seguimiento)</i>	<i>Revisión final (Verificación)</i>
Seguimiento y acompañamiento a la aplicación de planes y programas de estudio (SAAPPE)	Se identificó un cumplimiento del 60% de los indicadores, con carencias principalmente en la entrega de planeación didáctica, instrumentos de evaluación y utilización de libros de texto.	Se avanzó al 70% de atención a los indicadores, con mejora en la entrega en tiempo y forma de la planeación didáctica.	Se logró la atención al 85% de los indicadores. La principal carencia identificada fue en torno a los instrumentos de evaluación.
Consejo técnico escolar (CTE)	Se identificaron carencias en cuanto a la organización de las sesiones y seguimiento a las acciones derivadas de la toma de decisiones.	Se notó una leve mejora respecto a la organización de las sesiones.	Se observó una organización más estructurada de las sesiones, conforme al propósito. Persistió la necesidad del seguimiento a la toma de decisiones para la mejora conforme a las necesidades de las escuelas.
PNCE-CONVIVE	Se encontró atención al programa, acuerdos y actividades en un 70%.	Se agregaron aspectos de los programas en la planeación didáctica, con una mejora de atención a los indicadores, con logro del 85%.	Se logró la atención al 93% de los indicadores y aplicación de los programas.

Toda vez que la guía de visita se aplicó y reestructuró considerando las condiciones de las instituciones, los procesos se fueron normalizando en el sentido de una mayor organización. De esta manera, las escuelas comenzaron a atender las áreas académico-administrativas bajo los mismos indicadores, lo que resultó en una percepción más positiva respecto a las tareas cotidianas, no como simple atención a los requerimientos externos, sino como formas de hacer más eficiente y eficaz el trabajo interno, y al mismo tiempo disminuir la saturación de trabajos urgentes.

Por otro lado, la aplicación de la guía de visita permitió mejorar la percepción del personal directivo y docente respecto a la labor de la supervisión escolar, debido a que dejó de considerarse la llegada a las escuelas en un sentido de fiscalización, toda vez que es claro y delimitado aquello sobre lo cual se dialogaría en un sentido de retroalimentación orientada a la mejora continua. Es decir, la visita no como mecanismo de control, sino como medio de diálogo, orientación y aprendizaje compartidos.

En ese sentido, la claridad sobre lo que debe atenderse en cada área redundó en una relación profesional basada en la comunicación abierta, en la que cada actor asume el compromiso sobre las tareas que le corresponden en beneficio de la formación de los educandos. Destaca que, en las narrativas recuperadas, se expresan los significados compartidos entre los docentes, así como las interpretaciones que realizan.

Conclusiones

La guía de visita contribuyó a establecer de forma explícita los criterios desde los cuales se requiere que las escuelas primarias de la zona escolar P211 atiendan las áreas académico-administrativas y brinden el servicio educativo. Estas definiciones apoyaron a la sistematización de la información y contribuyeron a convertirla en un insumo útil y relevante para la toma de decisiones desde la supervisión escolar. No obstante, destaca que se requiere la formulación de mecanismos que permitan acercar los resultados de las visitas detalladamente para que se convierta en una herramienta en la gestión organizacional y toma de decisiones también para los colectivos docentes y direcciones escolares (Gullo y Nardulli, 2015; Sánchez y Munevar, 2019).

Se destaca que la guía de visita no pretende cuadrar los procesos, sino dotar de claridad esta importante tarea que forma parte del quehacer educativo de la supervisión escolar, con una mirada orientada a la mejora de la organización de las escuelas como factor detonante de la mejora educativa (Camacho, 2015). En ese sentido, la guía de visita no es producto acabado, ya que se requiere continuar discutiendo en torno a ella, para mejorarla y enriquecerla conforme a los escenarios que se presenten en cada momento y contexto.

REFERENCIAS

- Aguerrondo, I. (2013). El rol de la supervisión educativa en la gestión de las políticas públicas. *Educación* 49 (1) pp. 13-27. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/educar/educar_a2013m1-6v49n1/educar_a2013m1-6v49n1p13.pdf
- Arnaut, A. y Giorguli, S. (2010). *Los grandes problemas de México*. Ciudad de México, México: El Colegio de México. Recuperado de <https://www.ses.unam.mx/curso2016/pdf/19-ago-Arnaut-cap8.pdf>
- Bisquerra, R. (Coord.) (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid, España: La Muralla.
- Camacho, A. (2015). La visita de inspección, su función malherida. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(4), 79-91. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55141403006.pdf>
- Casanova, M. A. (2015). La supervisión, eje del cambio en los sistemas educativos. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(4), 7-20. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55141403002.pdf>
- Gullo, J. y Nardulli, J. P. (2015). *Gestión organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Maipue. Recuperado de https://0-elibro-net.biblioteca-ils.tec.mx/es/ereader/consorcioitesm/77323?fs_q=fases_de_la_gesti%C3%B3n_educativa&fs_title_type=1;5;6&fs_language=8&fs_edition_year=2020;2019;2018;2017;2015;2014;2013;2012;2011&fs_page=2&prev=fs&page=5
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill Education.
- Manual general de organización de la secretaría de educación. Periódico Oficial. Gaceta del Gobierno. Gobierno del Estado Libre y Soberano de México, Estado de México, México, 13 de junio de 2017. Recuperado de <https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/gct/2017/jun134.pdf>
- Pérez, V. B. y Baute, M. (2018). *Gestión educacional y experiencias educativas*. Cuba: Editorial Universo Sur. Recuperado de <https://0-elibro-net.biblioteca->

ils.tec.mx/es/ereader/consorcioitesm/120855?fs_q=fases_de_la_gesti%C3%B3n_educativa&fs_title_type=1;5;6&fs_language=8&fs_edition_year=2020;2019;2018;2017;2015;2014;2013;2012;2011&prev=fs&page=7

Rocha-Quiroz, R. E. (2021). Implementación de herramientas tecnológicas colaborativas (G Suite) en una supervisión escolar de primarias. Recuperado de <https://repositorio.tec.mx/handle/11285/637219>

Sánchez, U. y Munévar, D. (2019). Modelos de supervisión y política de calidad en la educación. Revista Boletín Redipe, 8(3), 117-124. Recuperado de <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/704/654>

Terigi, F. (2010). Los sistemas nacionales de inspección y la supervisión escolar. Revisión de literatura y análisis de casos. Buenos Aires, Argentina: IPE-UNESCO. Recuperado de https://www.chubut.edu.ar/concurso/material/concursos/Terigi_%20sistemas_nac._%20inspeccion_%20supervision%20escolar.pdf