



**XVI**  
Congreso Nacional de  
Investigación Educativa  
CNIE-2021

## Los nuevos supervisores escolares: la influencia de los concursos de promoción en las prácticas educativas

**Nombre Leyva Murguía Angel Alberto**  
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales  
[angelleyva2100@gmail.com](mailto:angelleyva2100@gmail.com)

Área temática 10. Política y gestión de la educación.  
Línea temática: Evaluación de las políticas.  
Tipo de ponencia: Reporte final de investigación.



### Resumen

Los supervisores escolares desempeñan un papel estratégico para el impulso y desarrollo de las comunidades escolares, en ese sentido, se realizó un estudio cualitativo con el fin de conocer si los concursos de promoción y los perfiles, parámetros e indicadores derivados de las reformas constitucionales y legales de 2013 en materia educativa propiciaron cambios en las prácticas de los nuevos supervisores y así permitirles transitar de un enfoque tradicional concentrado en la vigilancia y control administrativo, a otro enfocado en el apoyo, asistencia y acompañamiento pedagógico.

**Palabras clave:** Reforma educativa, supervisores escolares, Sinaloa, prácticas educativas, profesionalización.

## Introducción

Lograr una educación de calidad, equitativa e incluyente, es un reto para todos los países que aspiran a la prosperidad futura. Existen múltiples factores para impulsar el derecho a aprender de la niñez y juventud, sin embargo, por lo general, suele cargarse la responsabilidad del cambio a los docentes y, comúnmente, se deja de lado un elemento de gran importancia para la transformación educativa, es decir, los supervisores escolares (Del Castillo y Azuma, 2011).

Son pocas las ocasiones en que se alude al papel del supervisor en los procesos educativos minimizando su importancia. No obstante, esta figura es un elemento estratégico de la estructura educativa que representa el vínculo entre la autoridad y las escuelas, y un actor privilegiado para apoyar la transformación escolar (Calvo; 2002, Zorrilla, 2013: 56)

La relevancia del supervisor se debe a que tienen funciones administrativas y pedagógicas, ejercen control y vigilancia de la normativa, brindan apoyo, mediación, asesoría, acompañamiento, se vinculan con las escuelas y la autoridad educativa e informan a los centros escolares de las decisiones tomadas por el centro y viceversa. Asimismo, apoyan a las escuelas difundiendo mejores prácticas y acompañan la implementación de programas de reforma (Del Castillo, 2014).

No obstante, la supervisión escolar no ha logrado ser efectiva para cumplir con sus propósitos. Del Castillo y Azuma (2009), mencionan que una causa del deterioro de las escuelas se relaciona con los débiles mecanismos de monitoreo, en los cuales la supervisión desempeña un papel importante para la rendición de cuentas.

Son diversos los problemas que han enfrentado los supervisores escolares, entre los que se encuentra que estos se caracterizaron por su centralidad y verticalidad. Además, sus actividades se enfocaron más en cuestiones burocráticas y administrativas, lo que les impedía realizar actividades pedagógicas, de mediación con actores y de asesoría y acompañamiento. El hecho de que este actor haya enfatizado los intereses políticos y sindicales por encima de lo pedagógico, propició también el aislamiento de las escuelas y de la comunidad educativa (Fierro, Tapia y Rojo, 2008).

El perfil del supervisor enfatizó funciones de control y apoyo en áreas administrativas y políticas, reforzando el intercambio de favores para mantener la gobernabilidad del sistema educativo. Incluso la supervisión escolar fue uno de los factores que diluyó los cambios en las políticas educativas cuando los intereses del SNTE se vieron afectados (Veloz, 2003, Ornelas, 2008, citados en Del Castillo y Azuma, 2011).

Otro problema es que los supervisores carecieron de mecanismos efectivos para su profesionalización, ya que no contaban con la formación necesaria o mecanismos institucionales que les permitiera acompañar efectivamente a las escuelas, más bien se enfocaban en temas de normatividad (Tapia y Zorrilla, 2008). Los programas de apoyo a la gestión escolar resultaron poco pertinentes con relación a sus necesidades, conocimientos y destrezas que exigía el puesto (Del Castillo y Azuma, 2011).

La necesidad de profesionalizar la función de la supervisión escolar y dotarla de herramientas para hacer frente a los retos que se le presentaban, propició que en el año 2013 se creara la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD), la cual tenía por objeto regular los derechos y obligaciones del Servicio Profesional Docente (SPD), asegurar su transparencia y rendición de cuentas, así como establecer sus perfiles, parámetros e indicadores.

En el caso de los supervisores estas modificaciones impulsarían un cambio radical para transitar del enfoque administrativo y de control, a otro fundamentado en el apoyo y acompañamiento cercano para responder a las necesidades del contexto. Las promociones ya no estarían sujetas a factores políticos y de intercambio con las autoridades o el SNTE, sino dependerían de las capacidades y profesionalización de cada individuo basándose en los perfiles requeridos y establecidos para el puesto.

En este sentido, esta investigación tuvo como propósito conocer ¿cuáles fueron los principales cambios en las prácticas educativas de los supervisores escolares de educación básica que generaron los concursos de promoción de la Ley General del Servicio Profesional Docente desde el ciclo 2015-2016 hasta el ciclo 2018-2019 en comparación con los supervisores que accedieron mediante el escalafón magisterial?

La hipótesis fue que con las nuevas reglas del juego derivadas de la Ley General del Servicio Profesional Docente que modificaron el sistema escalafonario por un proceso de promoción basado en una evaluación de los aspirantes y perfiles definidos se propiciarían cambios principalmente en las prácticas educativas enfocadas en la asistencia y acompañamiento pedagógico.

Esta investigación se ubica en el área temática de política y gestión de la educación, ya que permite comprender la forma en que la política de profesionalización docente, específicamente sobre la promoción de los supervisores escolares fue insuficiente para generar cambios sustantivos en sus prácticas educativas para beneficio de las comunidades escolares. Aún hace falta profundizar en este tema para identificar las causas y de esa manera tener nociones más claras que permitan lograr cambios sustanciales para impulsar el derecho a aprender.

## Desarrollo

Lograr un sistema educativo equitativo e incluyente que impulse el derecho a aprender requiere de múltiples factores, y uno de gran relevancia se relaciona con las competencias de sus profesionales (Pozner, 2007). Los niños y jóvenes tienen derecho a contar en el sistema educativo con los mejores docentes, directores y supervisores para guiarlos en su trayectoria escolar.

En ese sentido, uno de los fundamentos para mejorar continuamente la práctica educativa requiere atravesar un proceso continuo denominado profesionalización el cual “se articula a partir de la construcción de la identidad profesional, las competencias profesionales, los requisitos de acceso, la formación asociada, el desarrollo de la carrera profesional y los procesos de evaluación del desempeño profesional” (Tejada, 2009:3). Es decir, puede

entenderse como un proceso de mejora constante en el que se desarrollan competencias que permiten cumplir y adaptarse efectivamente con los requerimientos que exige la profesión para desarrollarla de manera efectiva. Siendo los supervisores escolares un elemento estratégico para la transformación educativa, se requería que éstos contaran con un perfil adecuado que cumpliera con las competencias técnicas y ético-sociales necesarias para atender los problemas que enfrentan las escuelas y los alumnos. Para esto era necesario modificar las estructuras vigentes, las cuales por muchos años habían sido limitadas para lograr los objetivos de calidad que requería el sistema educativo (Del Castillo y Azuma, 2009).

Con la legislación educativa del año 2013, se permitió la generación de un perfil de idoneidad con el fin de contar con referentes que contribuyeran a diseñar acciones de política que mejoraran la práctica profesional y permitieran un desempeño eficaz. Estos perfiles fueron la base para el ingreso, la promoción y la permanencia de aquellos actores educativos considerados como idóneos, el cual es un término que expresaba las características, cualidades y aptitudes deseables de los actores educativos para desempeñarse efectivamente sus funciones.

Este cambio fue importante pues los supervisores fueron reconocidos como autoridades escolares, alejándolos del control sindical. Esto puede entenderse, ya que las promociones a este puesto ya no estarían sujetas a este actor educativo, sino que dependerían de las capacidades y profesionalización de cada individuo basándose en los perfiles y requerimientos establecidos para el puesto (Ruiz, 2018).

Más allá de las reformas legales implementadas la transformación educativa tiene sentido en la medida que se cambien prácticas educativas en las comunidades escolares (Mejía, 2018) y aunque han existido numerosas reformas, estas prácticas han permanecido estáticas. Tal como señala Miranda (2002), una cosa es la legalidad y otra es muy diferente es la realidad, la cual no cambia por decreto.

Por tal motivo, el enfoque de esta investigación es abordada desde distintas perspectivas, una de estas aproximaciones es el enfoque de coaliciones promotoras, la cual plantea que los cambios en las políticas públicas se deben no sólo a factores externos sino también la influencia sobre la política pública de varios elementos: actores, contexto, ideas, información, cambios tecnológicos. (Roth, 2008).

En el caso de la reforma educativa de 2013, el cambio de políticas se derivó del acuerdo entre las principales fuerzas políticas del país agrupadas en el Pacto por México, en el cual se cambió el sistema de creencias que habían perdurado por muchos años sobre la formación y desarrollo profesional docente.

Esto puede considerarse un shock externo derivado de un nuevo gobierno, que mediante una reforma constitucional se rompió un esquema que había permanecido por muchos años, desde la implementación del escalafón magisterial en 1973, sustituyéndolo por un planteamiento que la UNESCO señala como de segunda generación, la cual se establece que los cargos deben ser ocupados por la persona más capacitada acorde a indicadores preestablecidos, enfatiza la promoción horizontal y la estabilidad laboral asociada al desempeño (UNESCO, 2015).

Otro enfoque que podría brindar elementos para el estudio de los cambios en las prácticas de la supervisión escolar es al que se le denomina “institucionalismo normativo”. Desde esos lentes conceptuales las normas y valores tienen un papel fundamental para explicar el comportamiento de los individuos.

Este enfoque nos brinda un marco de referencia para situarnos en los cambios normativos de la reformas constitucionales y legales de 2013 como un proceso que modificó las estructuras vigentes para generar nuevas rutinas organizacionales en los supervisores escolares. Eso permitiría conocer si los valores de las instituciones lograron permear en su comportamiento para responder a las necesidades requeridas para las comunidades escolares o fueron entendidas de forma distinta e inadecuada a lo que se esperaba.

Para conocer si efectivamente esta reforma permeó en las comunidades escolares, se realizó una investigación de tipo cualitativo con el propósito de identificar si los supervisores escolares promovidos bajo el esquema del concurso de promoción respondían a la nueva visión del supervisor escolar establecida por los nuevos perfiles, parámetros e indicadores (apoyo y acompañamiento pedagógico) que aquellos que accedieron mediante el escalafón magisterial (control administrativo). Con esto realizó un análisis descriptivo-analítico sobre los cambios en los supervisores escolares.

Para esto se utilizaron encuestas que permitieron conocer las similitudes y diferencias en las prácticas educativas que realizaban los supervisores en las comunidades escolares, en éstas se les cuestionó aspectos para contextualizar como datos generales, trayectoria profesional, las condiciones materiales con las que cuentan y dónde laboran y sobre las prácticas educativas que implementan en las comunidades escolares.

Las prácticas se basaron en los perfiles, parámetros e indicadores que determinó la Secretaría de Educación Pública, asimismo, se agregaron otros elementos relacionados con las actividades administrativas y de monitoreo y control que históricamente han realizado como parte de sus funciones. El lugar donde se aplicó el instrumento fue en el estado de Sinaloa en los meses de junio y julio, casi por concluir el ciclo escolar 2018-2019.

Los criterios para seleccionar a los supervisores fue que estos estuvieran laborando en el estado de Sinaloa, pertenecieran a la educación básica y hayan accedido a su puesto mediante el sistema escalafonario o mediante los concursos de promoción, el cual comenzó a implementarse en el ciclo escolar 2015-2016.

En total se obtuvieron respuestas de 46 supervisores encuestados, los cuales son:

- 18 de preescolar
- 6 de primaria
- 5 de secundaria
- 1 de telesecundaria
- 12 de educación especial
- 4 de educación física

De estos supervisores, 28 accedieron mediante el escalafón magisterial, 15 mediante los concursos de promoción y 3 por medio de otra modalidad. El instrumento tiene límites metodológicos ya que, si bien nos permite saber las similitudes y diferencias entre los supervisores, no permite entender las razones de por qué valoran, implementan y consideran más importantes unas prácticas que otras. En ese sentido, obtenemos un análisis descriptivo-analítico, pero que no se adentra a mayor profundidad para permitirnos conocer los detalles y explicaciones de este fenómeno.

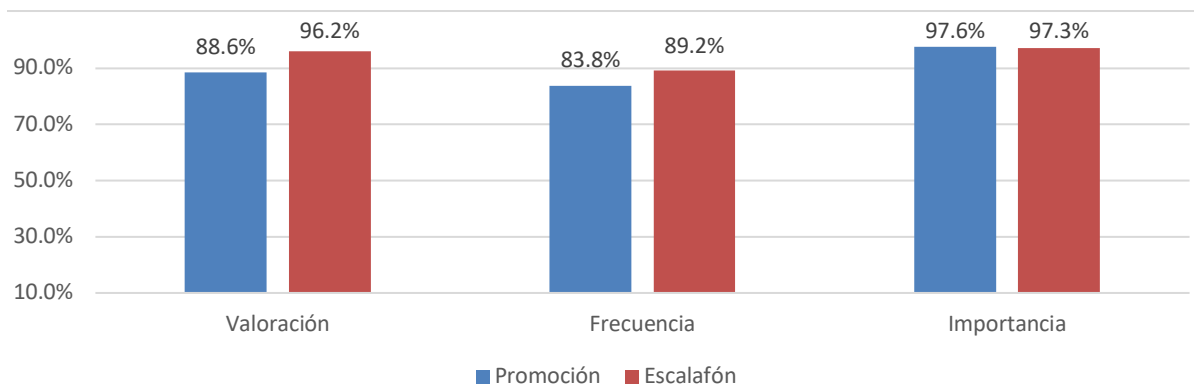
Cuadro 1. Dimensiones de la supervisión escolar

Dimensiones de la supervisión escolar	Características
1. Un supervisor que conoce el sentido de su función, los propósitos educativos y las prácticas que propician los aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención para que todas las escuelas cuenten con maestros, libros de texto y material de apoyo.</li> <li>• El tiempo escolar se ocupa en actividades formativas para los alumnos.</li> <li>• Se evalúa periódicamente el aprendizaje de los alumnos.</li> <li>• Los supervisores identifican prácticas de enseñanza congruente con las características del alumnado.</li> </ul>
2. Un supervisor que impulsa el desarrollo profesional del personal docente y la autonomía de gestión de las escuelas; coordina, apoya y da seguimiento al trabajo de los docentes, directivos y asesores técnico-pedagógicos, y establece el enlace con las autoridades educativas para garantizar el logro educativo de todos los alumnos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomenta la autonomía de gestión de las escuelas favoreciendo que los docentes establezcan metas para la formación de los alumnos al utilizar la ruta de mejora escolar.</li> <li>• Elabora un plan de trabajo.</li> <li>• Prioriza las acciones de trabajo de acuerdo con las necesidades específicas del contexto.</li> </ul>
3. Un supervisor que se reconoce como profesional que mejora continuamente, tiene disposición para el estudio y para emplear las Tecnologías de la Información y la Comunicación con fines de aprendizaje, intercambio académico y gestión escolar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición para la formación constante.</li> <li>• Colaboración con otros en redes y comunidades de aprendizaje.</li> <li>• Conocer el uso de las TIC para la comunicación eficaz con la comunidad escolar.</li> </ul>
4. Un supervisor escolar que conoce asume y promueve los principios legales y éticos inherentes a su función y al trabajo educativo, a fin de asegurar el derecho del alumnado a una educación de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce los principios legales y éticos como condición para promover ambientes de aprendizaje.</li> <li>• Capacidad de liderazgo.</li> </ul>
5. Un supervisor que reconoce la diversidad de los contextos sociales y culturales de las escuelas y promueve las relaciones de colaboración entre ellas, con las familias, las comunidades y otras instancias para garantizar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce la diversidad culturales, lingüística de las comunidades para vincularlas con los propósitos educativos.</li> <li>• Organiza redes de apoyo entre las escuelas para mejorar prácticas educativas.</li> <li>• Organiza proyectos educativos entre las escuelas de la zona.</li> </ul>
6. Actividades políticas, administrativas y de monitoreo escolar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza labores administrativas o de carácter sindical.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en los perfiles parámetros e indicadores de la Secretaría de Educación Pública.

A continuación, se muestran los hallazgos más importantes de cada una de las dimensiones analizadas como parte del perfil del supervisor escolar, las cuales contemplan la valoración que estos actores le dan al tipo de prácticas analizado, la frecuencia con la que la realizan y el nivel de importancia con el que las perciben.

Gráfica 1. Conoce el sentido de su función, los propósitos educativos y las prácticas que propician los aprendizajes

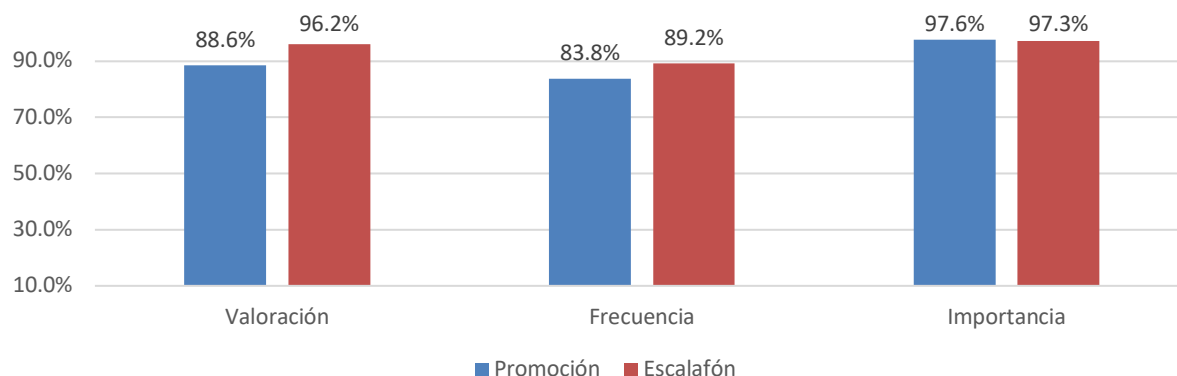


Fuente: Elaboración propia.

En esta dimensión se identificó que los supervisores de escalafón realizan de forma más frecuente todas las prácticas que la componen en comparación con los supervisores que ingresaron por medio del escalafón y se destacan principalmente en:

- Planear visitas de acompañamiento en las escuelas.
- Manejar estrategias de evaluación para los alumnos .
- Identificar rasgos de las escuelas que obtienen buenos resultados educativos.

Gráfica 2. Impulsa el desarrollo profesional del personal docente y la autonomía de gestión de las escuelas, coordina, apoya y da seguimiento al trabajo de los docentes y directivos, así como ser el enlace con las autoridades educativas para garantizar el logro educativo de los alumnos

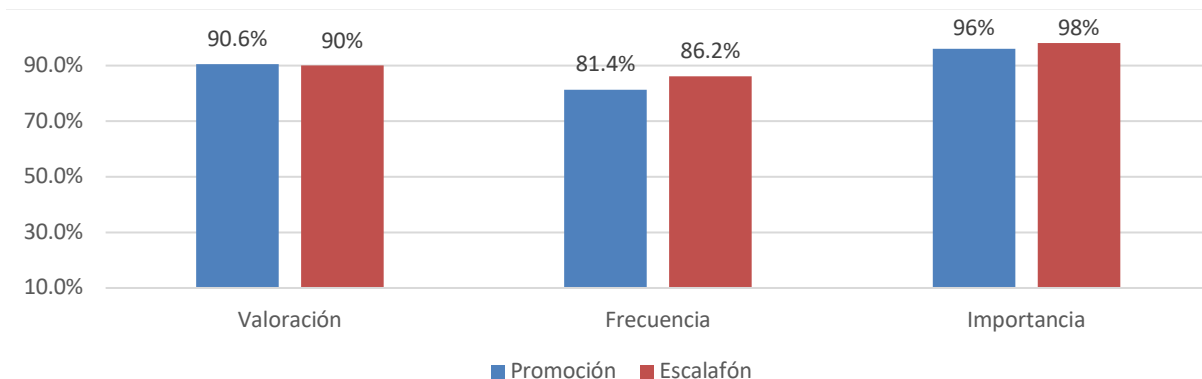


Fuente: Elaboración propia.

En esta dimensión, los supervisores de promoción sobresalen en desarrollar estrategias para fomentar el desarrollo profesional de directivos y docentes y ligeramente frecuentan más acciones de gestión y el impulso de consejos técnicos y de zona.

Los supervisores de escalafón destacan por diseñar planes de trabajo de acuerdo con las necesidades de cada escuela, dar asesorías a docentes y directivos, así como guiar al personal a determinar metas educativas claras y posibles.

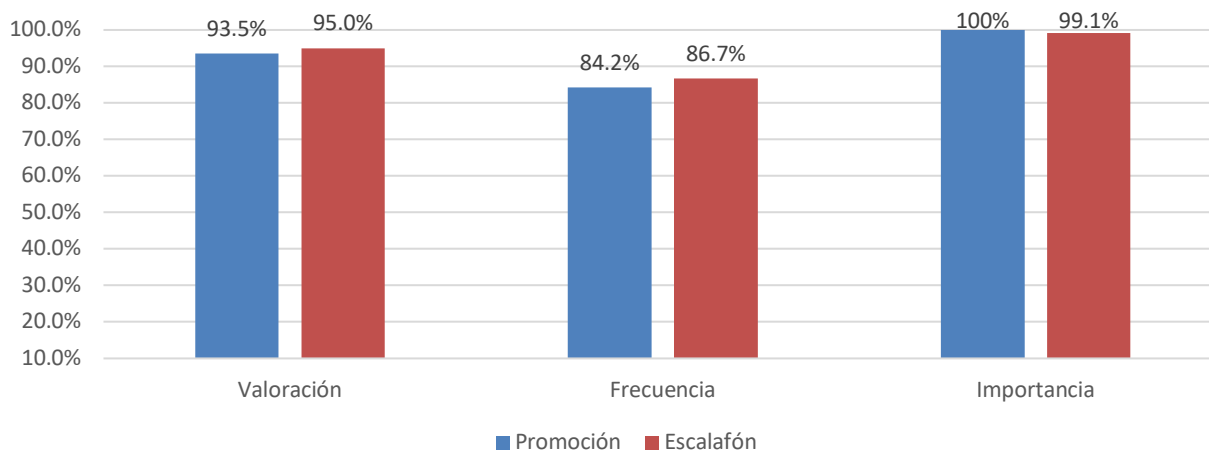
Gráfica 3. Se reconoce como profesional que mejora continuamente, tiene disposición para el estudio y para emplear las TIC con fines de aprendizaje, intercambio académico y gestión escolar



Fuente: Elaboración propia.

Hay una ligera ventaja de los supervisores de promoción en preparación profesional, habilidades de búsqueda y manejo de información, así como usar tecnologías de la información y comunicación. Los supervisores de escalafón tienen ventaja en interpretar textos académicos con propósitos comunicativos y, aunque no es tan frecuente, también en realizar investigación

Gráfica 4. Conoce, asume y promueve principios legales y éticos a fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad

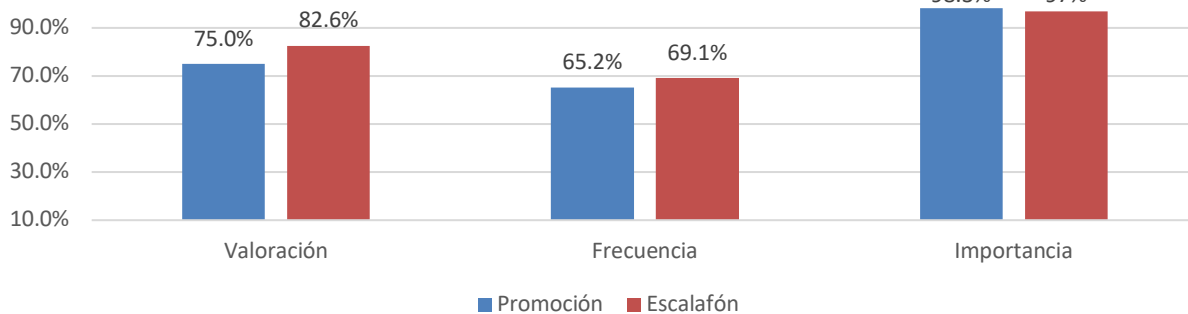


Fuente: Elaboración propia.

Ambos tipos de supervisores frecuentan de forma similar promover en las escuelas ambientes para la sana convivencia y la igualdad de género. Los supervisores de promoción tienen una ligera ventaja relacionada con la capacidad de liderazgo y manejo de grupos, sin embargo, los supervisores de escalafón se posicionan mejor en su habilidad para el manejo de conflictos.



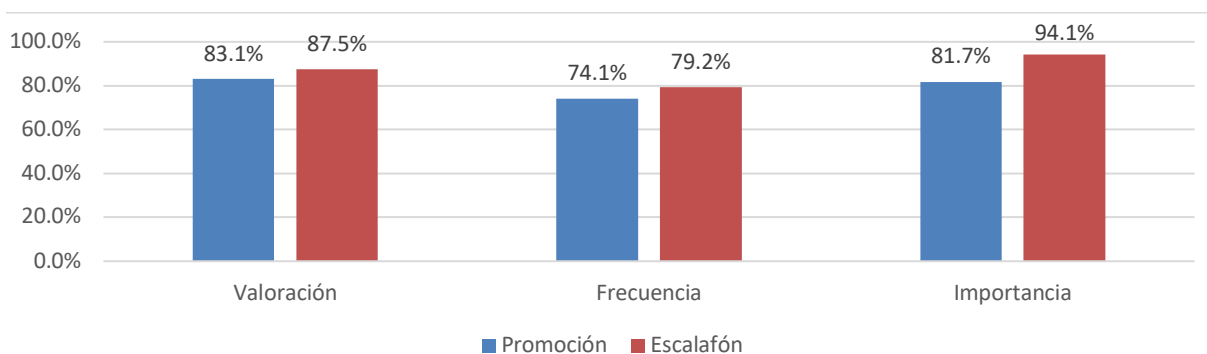
Gráfica 5. Reconoce la diversidad de contextos sociales y culturales de las escuelas y promueve relaciones de colaboración entre ellas, con las familias, las comunidades y otras instancias para garantizar el derecho de los alumnos a la educación de calidad



Fuente: Elaboración propia.

Esta dimensión es la que menos frecuentan realizar ambos tipos de supervisores. Aquellos promovidos mediante concurso destacan en proponer estrategias de atención a la diversidad cultural y lingüística de las escuelas a su cargo y visitar las mismas. Por otro lado, los supervisores de escalafón, aunque en un porcentaje muy bajo, asisten en mayor medida a las reuniones de los CEPS y reuniones de padres de familia.

Gráfica 6. Elementos administrativos, burocráticos, sindicales y relación con la autoridad estatal



Fuente: Elaboración propia.

Ambos tipos de supervisores frecuentan asistir poco a eventos de carácter sindical, son similares en llenar formatos y suelen asistir en mayor medida a reuniones convocadas por la autoridad educativa. Los supervisores de escalafón sobresalen en poner en operación programas federales y estatales orientados a las escuelas.

## Conclusiones

Esta investigación muestra la importancia del supervisor como uno de los elementos más relevantes del sistema educativo, ya que funge como bisagra entre las escuelas y la autoridad educativa propiciando y facilitando la transformación educativa.

Las reformas constitucionales y legales de 2013 plantearon un mecanismo para impulsar el desarrollo profesional de los actores educativos, y en el caso de los supervisores escolares, transitar a un enfoque basado en la asesoría y el acompañamiento pedagógico más que en los aspectos administrativos y de control. Sin embargo, los resultados de la investigación muestran que los concursos de promoción con los perfiles, parámetros e indicadores establecidos no marcaron la diferencia para que los supervisores de concurso impulsaran más y mejores prácticas educativas para favorecer a las escuelas.

Se concluye que ambos tipos de supervisores tienen áreas de oportunidad para cumplir con las expectativas del perfil de idoneidad, entre éstas destaca reconocer la diversidad de contextos sociales y culturales de las escuelas, así como promover relaciones de colaboración entre ellas, ya que es un tema que le dan poco valor y no realizan constantemente al considerarlas poco relevantes.

Otro aspecto destacable es el relacionado con el tema de acompañamiento y asistencia de docentes y directivos en las escuelas, el cual se realiza de manera más frecuente por los supervisores de escalafón. Además, hay mayor frecuencia en las prácticas encaminadas al desarrollo profesional y seguimiento por parte de éstos. En este sentido, las respuestas del estudio muestran que los concursos de promoción no fueron suficientes para que los nuevos supervisores focalizaran sus esfuerzos en enfoques de acompañamiento y asistencia pedagógica.

Si bien, al inicio de la investigación se consideraba que los supervisores de escalafón tendrían mayor propensión a valorar y realizar labores de tipo administrativo, se identificó que no hay diferencias importantes entre los dos tipos de supervisores. En ambos casos, no frecuentan mucho la asistencia a eventos de carácter sindical, aunque los supervisores de escalafón lo consideran más importante, asimismo, el llenado de formato lo realizan con similar frecuencia.

En las otras dimensiones se aprecian elementos interesantes, uno de éstos se encuentra en la tercera dimensión, ya que, aunque pareciera que las diferencias generacionales podrían ser un factor para determinar un mayor uso de la tecnología por parte de los supervisores del concurso, las respuestas indicaron lo contrario. Otro de éstos tiene que ver con las habilidades de liderazgo pues, aunque existe una valoración similar, los supervisores de escalafón declaran hacer mayor uso de ella, lo que les permite un mejor manejo de grupos.

Con esta investigación podemos concluir que los concursos y perfiles parámetros e indicadores por sí mismos son insuficientes, y se necesitan otro tipo de estrategias para fortalecer a los supervisores escolares. Se requiere impulsar algunas áreas de la supervisión escolar tales como la formación de los supervisores, principalmente en cuestiones de inclusión educativa y atención a la diversidad, establecer estrategias de formación y acompañamiento pertinentes para los supervisores escolares e implementar estrategias que impulsen la participación social de la comunidad escolar, debido a que no son prácticas relevantes para los supervisores.

El conocimiento generado en esta investigación es un análisis descriptivo analítico que abona a entender las políticas públicas implementadas para impulsar la profesionalización de los actores educativos y de esa manera

ir ajustando para mejorar y fortalecer sus prácticas. La agenda de investigación es amplia para poder explicar las razones por las cuales suceden estos fenómenos, por lo tanto, esta es una base conceptual y empírica para el análisis de un actor educativo trascendental, pero poco estudiado: los supervisores.

## Referencias

- Calvo, B., Zorrilla, M. & Tapia, G. (2002). *La supervisión escolar de la educación en México: prácticas, desafíos y reformas*. París: UNESCO.
- Del Castillo, G. & Azuma, A. (2009). *La reforma y las políticas educativas. Impacto en la supervisión escolar*. México: FLACSO.
- Del Castillo, G. & Azuma, A. (2011). *Gobernanza local y educación*. Ciudad de México, México: FLACSO México.
- Del Castillo, G. & Nigrini, G.V. (2014). *Reforma Educativa: ¿Qué estamos transformando?* Ciudad de México, México: FLACSO México.
- Del Castillo, G. (2015). *Policy Change in Mexican Basic Education: Politics-Policy*
- Fierro, C., Tapia, G. & Rojo, F. (2008). *Descentralización educativa en México*. México: INEE.
- ORELAC/UNESCO. (2015). *Las carreras docentes en América Latina. La acción meritocrática para el desarrollo profesional. Chile*: ORELAC/UNESCO.
- Pozner, P. (2007). El papel de la supervisión en la mejora de la calidad de la educación. *Seminario internacional Itinerante. Desarrollo de la gestión educativa en México: Situación actual y perspectivas*, 59-100.
- Roth, André-Noël. (2008) Perspectivas teóricas para el análisis de las políticas públicas: ¿de la razón científica al arte retórico? *Estudios Políticos*, 33, Instituto de Estudios Políticos, Universidad de Antioquia, 67-91.
- Ruiz, F. (2018). El acompañamiento escolar. En Mexicanos Primero, *La escuela que queremos: Estado de la Educación en México 2018* (pp. 244-252). Ciudad de México, México: Mexicanos Primero, Visión 2030 A. C.
- Secretaría de Educación Pública. (2017). Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión en educación básica. Recuperado de: [http://www.sec.gob.mx/portal/docs/destacados/2018/01/12/PPI\\_DESEMPE\\_Directores\\_080118.pdf](http://www.sec.gob.mx/portal/docs/destacados/2018/01/12/PPI_DESEMPE_Directores_080118.pdf)
- Tapia, G. & Zorrilla, M. (2008). *Antecedentes de la supervisión escolar en México*. México: INEE.
- Tejada Fernández, J. (2009). Profesionalización docente en el escenario de la Europa de 2010. Una mirada desde la formación. *Revista de educación (Madrid)*, (349), 0463-477. *Tension*. Milan, Italia: FLACSO México.
- Zorrilla Fierro, M. (2013). Transformar la supervisión escolar: ¿solo una aspiración o puede ser una meta razonable y posible? *EDUCAR*, 49 (1), 49-66.