



# LA FUNCIÓN DE ASESORÍA DESDE LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS Y LOS ACTORES: UN ANÁLISIS COMPARATIVO.

ARACELI MARTÍNEZ MARTÍNEZ  
LUCÍA RIVERA FERREIRO

## RESUMEN

Entre el año 2000 y 2012 los Asesores Técnico Pedagógicos y la función de asesoría cobraron notoriedad; prácticamente todos los programas federales la contemplaron como elemento fundamental para promover el cambio y la mejora de la calidad de la educación básica; esto motivó el desarrollo de investigaciones, propuestas de formación, modelos y experiencias de innovación e intervención. En este trabajo se retoma el tema desde la perspectiva de las políticas y los actores; las preguntas a las que se buscó dar respuesta fueron: ¿sobre qué, para qué y cómo dicen las políticas que hay que asesorar?, ¿qué relación guardan estas prescripciones con lo que hacen los ATP? El objetivo fue contrastar los contenidos, fines y medios de la asesoría establecidos en la política educativa, con los que cumplen realmente los ATP. Se realizó un estudio tipo descriptivo utilizando un método mixto para obtener la información necesaria; se consultaron diversos documentos oficiales y se entrevistó a cinco ATP de la Dirección Operativa 5 (DO5) de secundarias generales en el Distrito Federal. Entre los resultados destaca que por un lado, las políticas proponen diversos contenidos y propósitos que se espera cumplan los ATP directamente en las escuelas, con los docentes y directivos. En la realidad cotidiana, los asesores, que en realidad son docentes comisionados en funciones de asesoría, realizan múltiples tareas de naturaleza administrativa, la mayoría de ellas encomendadas por diversas autoridades; el denominador común es que estas tareas se realizan fuera y al margen de las escuelas. Los recursos profesionales y materiales con los que cuentan para asesorar son escasos, las condiciones en que trabajan son precarias. Los entrevistados reconocen que cuando tienen oportunidad de asistir a las escuelas, se enfrentan a demandas y necesidades distintas a las que prescriben las políticas.

**Palabras clave:** Política educativa, asesoría pedagógica, escuelas, educación básica







## INTRODUCCIÓN

El objetivo general de esta investigación fue contrastar los fines y propósitos de la asesoría prescritos por las políticas educativas con los que en realidad cumplen los Asesores Técnico Pedagógicos en educación secundaria. Se revisaron los siguientes programas federales: Programa Escuelas de Calidad (PEC), Programa Nacional de Lectura (PNL), Programa Escuela Segura (PES) y Programa Asesor Técnico Pedagógico (PATP), ya que en todos ellos la función de asesoría aparece como un elemento importante para promover la calidad educativa. Con base en esta indagación, se elaboró una guía de entrevista semiestructurada que se aplicó a cinco ATP de la Dirección Operativa 5 (DO5) de secundarias generales en la Ciudad de México.

En los apartados siguientes se exponen someramente los referentes conceptuales que sirvieron como herramientas para el análisis, así como también los resultados más relevantes organizados conforme los tres ejes adoptados desde el inicio de la investigación: contenidos, propósitos y medios de asesoría. Finalmente, en el apartado de conclusiones se exponen un conjunto de reflexiones centradas en las implicaciones de la evidente desconexión entre las políticas y la realidad educativa.

### Referentes conceptuales

El término asesoramiento se relaciona con tres palabras provenientes del idioma inglés: *consult*, utilizado en las empresas para designar a personas externas a la organización a quienes se pide consejo profesional; *advise*, que se refiere a roles y funciones de apoyo, inspección o supervisión; *support*, que alude a la idea de apoyo y soporte para desarrollar una función (Rodríguez, 2001).

Generalmente, en el proceso de asesoramiento se generan o construyen contenidos que tienen que ver con el problema que afecta a la parte asesorada (Nieto, 2001). El contenido y conocimientos pertinentes estarán determinados por el tipo de problema al que se esté enfrentando la parte asesorada, es por eso que los contenidos pueden ser diversos y cambiantes (métodos o materiales de enseñanza), pero quien debe procesar y manejar estos contenidos son los implicados en el procesos de asesoramiento.





Tomando en cuenta que todas las escuelas tienen necesidades y problemas diferentes, un asesor no podría y no debería asesorar de la misma manera a dos escuelas. Desde esta perspectiva, se justifica que los contenidos de asesoría sean tan diversos como necesidades y problemas haya en las escuelas. De acuerdo con esta idea, el contenido de la asesoría que reciben las escuelas debería guardar estrecha relación con los requerimientos de la comunidad escolar, más que limitarse a reproducir lo que la política y las autoridades inmediatas imponen, que en la gran mayoría de los casos nada tiene que ver con las realidades escolares. Así pues, los asesores tendrían que trabajar junto con los profesores más que tratar de incidir en ellos, facilitarles instrumentos de cambio, pequeñas experiencias basadas en la reflexión acerca de los efectos logrados, deseados e imprevistos (Sánchez 1997).

En cuanto a sus finalidades, para algunos autores la asesoría es un servicio externo, "...un servicio indirecto, es decir una función educativa que pretende incidir en la mejora o desarrollo profesional de los miembros de la organización educativa y el progreso de los alumnos" (Nieto, op. Cit.:149). Desde esta condición, más que buscar cambios directamente, el principal propósito sería servir como un dispositivo mediador para facilitar aquellos conocimientos y recursos necesarios que potencien la adecuación de los planes y programas de estudio a la realidad de cada escuela.

En términos generales, los especialistas en el tema coinciden en señalar que la principal finalidad de la asesoría es contribuir a mejorar las prácticas educativas, pero esto no será nada sencillo de lograr si el conjunto de tareas están definidas por otras personas o instancias ajenas a las escuelas (Antúnez 2006).

Considerando que la asesoría es un proceso donde existen dos partes implicadas, el asesorado (profesores, directivos, padres) y el asesor, éste siempre tratará de ofrecer recursos variados para contribuir a dar solución a los problemas que se presenten en las prácticas educativas. Quienes desempeñan la función de asesoría pueden recurrir a métodos muy diversos, trabajar de manera individual o grupal, ocupar una posición interna o externa a la organización educativa.

La diversidad de contenidos, propósitos y estrategias de asesoría se justifica ante la consideración de que "los centros los centros son diferentes unos de otros y, por tanto, requieren diferentes estrategias de asesoramiento y mejora" (Murillo, 2004; 32).





En resumen, son dos los elementos definatorios de la asesoría, uno es el contenido y otro el tipo de relación que se establece entre asesor y asesorados. De ahí la necesidad de enfatizar la dimensión social implicada y la importancia de contextualizar institucionalmente todo proceso de asesoría.

## RESULTADOS

En el sistema educativo mexicano, existen numerosas instancias y figuras de asesoría, de manera que el contenido y propósitos de la asesoría varían de acuerdo al contexto institucional en el que se desenvuelve cada uno. Esto repercute también en el tipo de relación que establece un ATP con los asesorados, dependiendo de si se trata de un centro de maestros, una zona escolar, una mesa técnica o un equipo técnico estatal o federal, esto determina la cercanía que se tiene con las escuelas.

Para situar el contexto al que corresponden los hallazgos aquí presentados, cabe recordar que los ATP entrevistados para este estudio, se desempeñaban en una Dirección Operativa de escuelas secundarias generales del Distrito Federal; todos ellos, a excepción de un caso, eran docentes comisionados que realizaban tareas de asesoría para las que no fueron formados. Desde el inicio del ciclo escolar 2014-2015, la mayoría fueron readscritos como docentes frente a grupo en algún centro.

### Sobre el contenido de la asesoría.

Para la política educativa, *gestión planeación y evaluación* son los contenidos más recurrentes sobre los que deberían asesorar los ATP; en las entrevistas, éstos hicieron referencia principalmente a planes y programas como temas sobre los que asesoran frecuentemente, además de difundir lineamientos y apoyar a directores y docentes en el llenado de formatos.

**Cuadro 1. Contenido de la asesoría según la política educativa y los ATP**

Sobre qué se debe asesorar según la política educativa		Sobre que asesoran los ATP de la D.O. 5
Contenidos más recurrentes	Contenidos menos recurrentes	<ul style="list-style-type: none"><li>• lineamientos</li></ul>





<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Planeación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-planeación didáctica</li> <li>-Planeación estratégica</li> <li>-Planeación pedagógica.</li> <li>-Diagnostico</li> </ul> </li> <li>• <b>Gestión</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-organización</li> <li>-liderazgo</li> <li>-Trabajo colaborativo</li> <li>-participación</li> <li>-Autonomía</li> </ul> </li> <li>• <b>Evaluación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Toma de decisiones</li> <li>-Rendición de cuentas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Planes y programas de estudio</b></li> <li>• <b>Tutorías</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-necesidades académicas</li> <li>- fortalecimiento</li> <li>- logro educativo</li> </ul> </li> <li>• <b>Reformas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Políticas educativas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• asignaturas nuevas</li> <li>• programas</li> <li>• Barreras para el aprendizaje.</li> <li>• Rutas de mejora.</li> <li>• Como llenar formatos.</li> </ul>	<p><b>Fuentes:</b></p> <p>Elaboración propia con base en la revisión de documentos oficiales y las entrevistas aplicadas a los</p>
---	--	---	--

ATP de la DO5.

En la primera columna del cuadro anterior, se puede observar que la política contempla gran número de cuestiones sobre las cuales se espera que los ATP asesoren, mientras que en la última, aparecen los contenidos de asesoría que los ATP reconocen como aquéllos sobre los que asesoran de manera frecuente, algunos de ellos de índole meramente administrativa.

### Fines de la asesoría.

Tanto la política educativa como los asesores coinciden en que la principal finalidad de la asesoría es mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje. Al realizar un examen más fino, se aprecian diferencias de significado, pues mientras para la política educativa mejorar el proceso de enseñanza implica





promover la mejora continua de los centros escolares, identificar problemas de cada centro escolar, promover el buen funcionamiento y organización de las escuelas, para los ATP implica proporcionar herramientas a los docentes para enfrentarse al grupo, lograr que los alumnos aprendan y así conseguir se den mejores aprendizajes ( ver texto en negritas)

**Cuadro 2. Fines que se pretenden cumplir según la política educativa y ATP's**

Fines de la asesoría según la política educativa	Fines de la asesoría según los ATP
<ul style="list-style-type: none"><li>• Promover la mejora continua.</li><li>-Identificar problemas de la escuela</li><li>-Promover el funcionamiento y organización de las escuelas</li><li>- <b>Ayudar a maestros a mejorar sus prácticas educativas</b></li><li>• <b>Fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje.</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Propiciar condiciones favorables para las escuelas</li><li>- Implementar estrategias que mejoren el proceso de enseñanza aprendizaje.</li><li>- Responder a las necesidades de cada comunidad escolar</li></ul></li><li>• Implementar políticas<ul style="list-style-type: none"><li>- Operatividad de programas</li><li>- Orientar sobre el contenido</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que los alumnos aprendan</li><li>• <b>Brindar acompañamiento a los maestros para que tengan herramientas para enfrentarse al grupo</b></li><li>• <b>Mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje</b></li><li>• Que se den mejores aprendizajes.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión de planes y programas de educación básica y entrevistas aplicadas a los ATP de la DO5

Desde la política educativa se pretende que los asesores identifiquen problemas de las escuelas, propicien condiciones favorables para mejorar las prácticas educativas y respondan a las necesidades





de la comunidad escolar. Esto implicaría que el ATP esté cerca de ellas, que las visite de manera frecuente, que escuche a los maestros para conocer sus necesidades. Sin embargo, la realidad es que cuando menos en el caso de los ATP al servicio de las direcciones operativas, éstos no acuden a menudo a las escuelas, la mayor parte de su tiempo lo dedican a cumplir requerimientos urgentes que no proceden de las escuelas sino de la autoridad inmediata.

De manera general, tanto la política educativa como los asesores, coinciden en que una de las finalidades de la asesoría es colaborar con los centros escolares para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje. Sin embargo, esto implica tomar en cuenta que cada centro escolar tiene necesidades y problemas distintos. Si esto no se toma en cuenta, se corre el riesgo de que el asesoramiento tenga escaso impacto en el desarrollo escolar; considerar la situación de partida y la capacidad de desarrollo de cada centro es de suma importancia (Murillo, op. Cit.).

### Medios y recursos de asesoría

Como se puede observar en el cuadro siguiente, desde la política educativa se plantea una definición genérica de los recursos de los que pueden echar mano los ATP para asesorar.

**Cuadro3. Medios y recursos de asesoría según la política educativa y los ATP**

Medios y recursos de asesoría según la política educativa	Medios y recursos de asesoría según los ATP
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conferencias</li><li>• Libros de texto</li><li>• <b>Talleres</b></li><li>• <b>Cursos</b></li><li>• Manuales de los programas.</li><li>• Material didáctico; dípticos, carteles</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planes y programas de estudio</li><li>• Reglas de operación</li><li>• Materiales de asignaturas</li><li>• Videos, Música, Tablet</li><li>• computadora</li><li>• <b>Desarrollar cursos y talleres breves.</b></li><li>• Presentaciones powerpoint</li><li>• Reuniones grupales, asesoría individual</li><li>• Páginas de internet</li></ul>







Fuente: elaboración propia con base en la revisión de planes y programas de educación básica y entrevistas aplicadas a los ATP de la DO5

Tanto desde los programas de política educativa como para los ATP, los cursos y talleres aparecen como parte de las estrategias de asesoría, pero como se ha señalado, los centros son diferentes unos de otros, por tanto requieren diferentes estrategias de asesoramiento. Sin embargo, la tendencia es prescribir estas acciones de forma homogénea, es decir, los mismos talleres y cursos breves para todas las escuelas, impartidos de manera simultánea.

Además, para realizar este tipo de actividades se requiere de equipo electrónico, material didáctico, carteles, también recursos económicos para que los ATP se desplacen de un lugar a otro. Para cumplir con estas actividades, es común que aporten sus propios recursos o se las ingenian de alguna manera para conseguir los materiales necesarios. Los entrevistados mencionaron como ejemplos de materiales que adquieren con sus propios recursos económicos los siguientes: impresiones, folders, marcadores, pinturas, acuarelas, globos, papel bond, pañoletas, grabadoras, tarjetas de papel, listones, cámaras de video, silbatos, cajas de cartón, bastidores, tinas, lápices, bastidores, calculadora, refrescos, pegamento etc.

## **CONCLUSIONES**

Entre el año 2000 y 2012, la función de asesoría y quienes la desempeñan cobraron notoriedad, en el discurso oficial constantemente se aludía a ella, prácticamente todos los programas federales incorporaron la asesoría como un elemento fundamental para promover el cambio en las escuelas y la mejora de la calidad de la educación básica.

Hasta antes de esta década, la asesoría estaba limitada a difundir programas, lineamientos y directrices operativas generales al inicio de cada ciclo escolar. En la actualidad, estos contenidos se han ampliado notablemente; destacan por su recurrencia, la implementación de políticas, la planeación, la gestión escolar y pedagógica, la formación de colectivos escolares, también el control, seguimiento y evaluación de programas de la administración central. A esto se suman iniciativas provenientes de las





administraciones locales tales como acciones de promoción, facilitación, dinamización, interlocución y apoyo escolar sobre tópicos varios.

No obstante la evidente diversificación de contenidos de asesoría, el propósito que le dio origen no parece haber cambiado: atender problemas inducidos o necesidades relacionadas con la puesta en marcha de reformas, cambios y mejoras oficiales (Rodríguez 1996; Segovia 2001; Arnaut, 2006; López, 2009). Al paso del tiempo, el asesoramiento se ha convertido en un medio para resolver necesidades de las administraciones educativas, así lo reconocen los mismos entrevistados cuando señalan que la asesoría que brindan a las escuelas, depende de lo que dicta la política educativa pero sobre todo, de las directrices, ordenamientos y pedimentos varios de las autoridades jerárquicas superiores, incluyendo desde luego a quienes están a cargo de la propia Dirección Operativa en la que trabajan.

Esto contrasta con la perspectiva deseable planteada por los especialistas en el tema, quienes consideran que la asesoría que reciben las escuelas debería guardar una relación estrecha con los problemas de la comunidad escolar, más que limitarse a reproducir lo que establecen las políticas.

Centrar la asesoría en la mejora de las prácticas educativas de los docentes, demanda de los asesores trabajar muy de cerca con los profesores. Incluso, más que pretender incidir en los docentes o hacer las cosas por ellos, lo deseable es el asesor propicie pequeñas experiencias de cambio, así como las herramientas necesarias para la reflexión, elaboración, aplicación y discusión en grupos de trabajo, de los efectos que se producen. (Sánchez 1997).

La comparación realizada pone de manifiesto que en oposición a los planteamientos anteriores, la política educativa da por hecho que las escuelas tienen las mismas necesidades, define los contenidos de asesoría desde afuera y al margen de ellas, sin considerar las diferencias contextuales ni sus condiciones específicas. Se pasa por alto el hecho de que la singularidad es determinante para que un cambio ocurra o no, en tanto éste involucra la cultura institucional y docente de cada centro educativo (Fullan, M. y Stiegelbauer S 1997). Quizá sea debido a esto que los docentes y directivos perciben la asesoría como una sobrecarga de trabajo más que como una ayuda. Así lo sugieren los asesores entrevistados cuando señalan que con frecuencia, son vistos como representantes de la administración. De esta forma, "lo que en un inicio se pensaba como una solución, se vuelve parte del problema, dificultando el trabajo de los docentes" (Fullan y Hargreaves, 1996; 22).





Tanto la política educativa como los asesores convergen en que la principal finalidad de la asesoría es mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, pero evidentemente, para una y otros existen diferencias de significado. Mientras para la política educativa mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje implica promover la mejora continua de los centros escolares, a través de identificar problemas y promover su buen funcionamiento y organización, para los ATP esta idea se limita a proporcionar herramientas a los docentes para enfrentarse al grupo, controlarlo, y lograr así que se den mejores aprendizajes, aun cuando no parecen tener muy claro el significado de esta idea.

Ante este panorama, lograr la construcción de compromisos comunes para resolver problemas, mejorar las prácticas educativas y los procesos de enseñanza aprendizaje a través de la asesoría, difícilmente será posible cuando el conjunto de tareas que se espera lleven a cabo los ATP, continúan siendo definidas por grupos, personas o instancias ajenas y alejadas de las escuelas (Antúnez, op. Cit.). Además, recuperando a Rodríguez (1996), las redes de colaboración entre asesores y asesorados, no surgen de un ejercicio consciente e intencional de búsqueda de apoyo, suelen conformarse circunstancialmente.

Por último, cabe mencionar las complicaciones que seguramente enfrentan la mayoría de los ATP para cumplir con la función de promover la implementación de políticas educativas, no solo por la falta de formación para cumplir semejante desafío, sino por lo que implica la propia implementación. Hay quienes han llamado a este el *eslabón perdido* de la política puede, pues es el momento en que ésta puede ser influenciada por diversos factores y actores (Revuelta, 2007; 139).

## REFERENCIAS

Antúnez. (2006), Principios generales de la asesoría en los centros escolares. En: *La asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de maestros*. México, DGFCMS-SEP, pp. 57-73





- Arnaut, A. (2006) La función de Apoyo Técnico Pedagógico: su relación con la supervisión y la formación continua. En: *La asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de maestros*. México, DGFCMS-SEP,
- Bonilla, O. (2006). La asesoría técnica a la escuela. En: *La asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de maestros*. México, DGFCMS-SEP
- Fullán M. y Hargreaves A. (1999), *La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar*. México, SEP/Biblioteca de Actualización del magisterio.
- Fullan, M. y Stiegelbauer S. (1997) *El cambio educativo. Guía de planeación para maestros*. México, Trillas.
- López, Y. (2009) *La Asesoría Técnico Pedagógica en educación básica. Diagnóstico, pronóstico y alternativas*. México, UPN
- Murillo, P. (2004). *Hacia la construcción de un nuevo modelo de asesoramiento/supervisión*. *Educare*, n° 5, 44-57 Recuperado el 13 de Noviembre en: <http://www.educa.madrid.org/web/eoep.at.colmenarviejo/blog/asesoramiento.pdf>
- Nieto, M. (2001), *Modelos de asesoramiento a organizaciones educativas*. En: Domingo, J. (coord.), *Asesoramiento al Centro Educativo*, México, SEP/Octaedro 2004, pp. 147-166.
- Revuelta, B (2007) *La implementación de Políticas Públicas*. *Dikaion*, Vol. 21, N° 16, Colombia, Universidad de la Sabana, pp. 135.156. En: [http://www.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/4a7899\\_laimplementaciondepolicaspublicasrevueltabarquero.pdf](http://www.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/4a7899_laimplementaciondepolicaspublicasrevueltabarquero.pdf) Recuperado el 12 de junio de 2014
- Rodríguez, M. (1996) *Las claves del asesoramiento en la educación*. En: *El asesoramiento en educación*, Granada, Editorial aljibe, pp. 65-96
- Rodríguez, M (2001) *Asesoramiento en educación. Identidad, y constitución de una práctica controvertida*. En: Segovia, J. (coord.), *Asesoramiento al Centro Educativo*, México, SEP/Octaedro 2004, pp. 69-87
- Sánchez, M. (1997), *El proceso de asesoramiento*. En: Marcelo, C. y López, J. *Asesoramiento curricular y organizativo en educación*, Barcelona, Ariel, cap. pp. 331-341
- Segovia, J. (2001) *Asesoramiento al Centro Educativo*. México, SEP/Octaedro



