

## **LOS ASESORES TÉCNICO- PEDAGÓGICOS Y EL FORTALECIMIENTO DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA**

BEATRIZ CALVO PONTÓN

La presente ponencia aborda un tema que se desprende del proyecto de investigación “La supervisión escolar y los supervisores de educación básica en México” que he llevado a cabo durante una década. El trabajo realizado con los supervisores escolares en diferentes estados de la república, a través de trabajo de campo en las zonas escolares, así como a través de diplomados y talleres ofrecidos a este personal, me llevó a ver la necesidad de hacer visibles, unos personajes que de alguna manera se han mantenido en la obscuridad dentro del sistema educativo mexicano: los asesores técnico-pedagógicos (ATP’s). Dada la presencia y la importancia del trabajo que realizan, considero importante llevar a cabo un primer acercamiento a su mundo.

La obtención de la información empírica se ha dado a través de diferentes formas de contacto. En primer lugar, en las supervisiones de las zonas escolares, ya que muchos ATP’s fungen como auxiliares de los supervisores; en segundo lugar, en talleres ofrecidos a supervisores en los que también algunos asesores han participado. Especialmente estos últimos han sido espacios de discusión y reflexión que han permitido hacer algunos primeros acercamientos sobre quiénes son, qué hacen y cómo lo hacen, sobre sus necesidades, intereses, expectativas etc.

Los ATP’s no solamente juegan un papel importante en las supervisiones escolares, sino que han resultado pieza clave en todo el Sistema Educativo Mexicano (SEM) debido a su intervención en el trabajo con docentes y en las escuelas. Tienen la responsabilidad de

llevar a cabo en las entidades federativas, acciones relacionadas con la operación y ejecución de diversos programas y proyectos pedagógicos federales de la política educativa nacional en las escuelas. Además atienden a docentes en servicio, dentro y fuera de la escuela: jefes de sector, jefes de enseñanza, supervisores escolares, directores de escuelas y profesores de grupo, así como personal docente en las mesas técnicas, en los Centros Comunitarios del Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE), en los Centros de Maestros del Programa Nacional de Actualización Permanente para Maestros de Educación Básica (PRONAP) etc. Ofrecen asesoría pedagógica, así como cursos y talleres de actualización sobre nuevos planes, programas de estudio y contenidos curriculares nacionales, adaptándolos a las demandas regionales y locales. A partir de la política de la descentralización educativa (1992), han coadyuvado en el diseño e instrumentación en los estados de propuestas de proyectos educativos y de contenidos pedagógicos específicos, y se han encargado de ofrecer asesoría y talleres regionales de actualización al personal docente.

Así observamos que atienden una variedad de tareas y de docentes. Según sea su adscripción, dependen de la Secretaría de Educación Pública (SEP), o bien de las secretarías o institutos de educación en los estados. Unos y otros se ubican en diversas instancias, niveles y modalidades federales y estatales, cruzando así, todo el sistema de educación básica a lo ancho y a lo largo del país. De ahí, que signifiquen un potencial para impactar en los procesos educativos y finalmente en el aprendizaje de las y los alumnos. De esta manera, la escuela es –o debiera ser- directa o indirectamente, el punto de partida y el punto de llegada del trabajo de los asesores.

No obstante su importancia, la asesoría técnica ha adolecido de serios problemas, que comentaré más adelante. Sin embargo, quisiera adelantar uno de ellos que se refiere a

la situación de vulnerabilidad en la que este servicio y los responsables de ofrecerlo se encuentran en el sistema educativo. Ha sido poca la atención recibida, tanto por parte de las instituciones a nivel federal y de los estados, como por la investigación educativa, y por el sindicato magisterial. Por ello, resulta prioritario su atención en diferentes aspectos: primero, saber más sobre su funcionamiento real y sobre quiénes son los asesores técnicos; segundo, resolver los problemas más apremiantes relativos al desempeño de este trabajo y a la situación laboral de los ATP's; y tercero, atender su actualización y profesionalización.

La ponencia destaca algunas cuestiones que procuran explicar cómo la asesoría técnica se enfrenta con la realidad, dificultando así su efectivo funcionamiento. Por otra parte, comento una estrategia innovadora de profesionalización, impulsada por la Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio (DGFC) de la SEP, como una forma de coadyuvar a resolver el problema de este servicio, brindando atención a quienes tienen la responsabilidad de ofrecerlo en los estados.

### **Algunos problemas de la asesoría técnica**

Este servicio educativo, al igual que otros, implica procesos sumamente complejos, dada una serie de factores que intervienen en su operación, que tienen que ver con la estructura del SEM, con la historia de esta asesoría, con su propia estructura y organización, con las formas de reclutamiento, formación y preparación de los responsables de llevarla a cabo, y, sobre todo, con sus formas cotidianas de funcionamiento. Además, factores de los contextos en los que se lleva a cabo, también imprimen un sello específico a los correspondientes procesos. Veamos algunas de estas situaciones.

En primer lugar, los equipos técnicos en los estados **no se encuentran ni funcionan en situaciones de equidad**. Las condiciones económicas, administrativas, políticas,

sindicales, además, de las propiamente pedagógicas de los estados varían de uno a otro. De ahí, que encontramos algunas entidades federativas que cuentan con mejores condiciones para generar y formar a sus equipos técnicos con iniciativa, capacidad y solidez técnica y profesional para diseñar estrategias y llevar a cabo acciones, que impulsen procesos pedagógicos regionales y locales. Pero, también hay estados que o no cuentan con el personal técnico suficiente, o bien, éste carece de la preparación académica requerida.

En segundo lugar, esta carencia de preparación ha dado lugar a que la asesoría técnica se entienda como una serie de medidas instrumentales y/o programáticas basadas en criterios de eficiencia y de cumplimiento de la norma. De esta manera, se ha convertido en un sistema reproductor de prácticas burocráticas y hasta cierto punto anquilosadas.

En tercer lugar, la asesoría técnica incluye **diversas y numerosas actividades**, que los asesores técnicos deben realizar desde diferentes instancias: tareas administrativas, o bien, tareas educativas de planeación, organización, gestión, supervisión, evaluación, operación de programas y proyectos pedagógicos federales y estatales, asesoría y actualización de docentes. Varias cuestiones, que se entrecruzan simultáneamente, se derivan de esta situación.

**No existe un perfil claro** de los asesores debido a la **ambigüedad e indefinición de las funciones** que desempeñan. Al estar sujetos a la disposición de su autoridad inmediata, deben realizar las actividades asignadas. Esto significa que podrán cambiar de actividad en el momento que su autoridad así lo decida, especialmente cuando surgen tareas de carácter urgente, que exigen su inmediato cumplimiento. De ahí, se deriva la **falta de seguridad en la permanencia en proyectos y actividades específicas**, que supone el riesgo de **interrumpir o no dar seguimiento a las tareas** emprendidas por los mismos asesores.

En cuarto lugar, **falta una planeación conjunta e integral del trabajo** de los equipos de asesoría técnica con otros grupos pertenecientes a instancias, servicios, programas y proyectos educativos que también tienen que ver con el apoyo pedagógico a las escuelas, a los directores y a los docentes. Generalmente trabajan de manera paralela; es decir, caminan hacia la misma meta, pero por rutas separadas, situación que además, puede genera tensión entre ellos. Podría ser el caso de las actividades realizadas directamente en las mismas escuelas por asesores técnicos, por una parte, y por supervisores escolares, por otra.

En quinto lugar, los ATP's se encuentran en una **débil posición laboral**. Son **personajes “invisibles”** del SEM, pues no son parte del organigrama oficial ni del escalafón magisterial; por tanto, no tienen nombramiento ni clave que los acredite como tales. Llegan a la asesoría técnica por vías informales, generalmente por invitación de algún funcionario o directivo y con el aval del sindicato magisterial, en calidad de profesores de grupo comisionados. Por lo regular, estos mecanismos no se basan en criterios académicos. La historia da cuenta de que la ocupación de estos cargos –al igual que otros- ha tenido que ver más con cuestiones de índole político-sindical que con los méritos académicos requeridos. De esta manera, los **intereses políticos, sindicales y económicos** giran en torno a la asesoría técnica.

Una consecuencia de la situación de debilidad e “invisibilidad” de los ATP'S es la falta de seguridad en sus cargos, al estar sujetos a los vaivenes coyunturales, especialmente de índole político y sindical. En cualquier momento pueden, en el mejor de los casos, ser turnados a otros proyectos educativos, o en el “peor” de ellos, removidos de sus comisiones y reubicados en sus escuelas como profesores de grupo. Así se pierde la experiencia y no se

da continuidad al trabajo que realizaron directamente en los procesos pedagógicos durante el tiempo que duraron comisionados.

Por otra parte, observamos que su condición de comisionados y subordinados seguido da lugar a que sean los ATP's quienes realicen las tareas que corresponden a sus jefes inmediatos. Por ejemplo, es común que los jefes de sector y los supervisores de zona escolar deleguen en los asesores comisionados a sus oficinas, funciones de supervisión: tareas administrativas, pero especialmente las pedagógicas como realizar las visitas a las escuelas de la zona escolar, asesorar a directores y docentes, y ofrecerles talleres de actualización.

En sexto lugar, los ATP's se forman en la práctica, pues **no cuentan con una preparación o capacitación especializada** que los prepare previamente en las tareas que deberán realizar. Por otra parte, la escasa actualización que reciben como asesores, adolece de un problema general e histórico: la endogamia magisterial en la formación y actualización de los docentes. Durante años, ambas tareas han estado en manos de otros docentes, que a la vez, han sido capacitados y actualizados por ellos mismos. Es decir, parte de este problema está en el perfil de los formadores de los formadores. De esta manera, la falta de preparación y capacitación en las tareas de asesoría técnica, aunada a la precaria situación laboral como profesores de grupo comisionados, ha significado no en pocas ocasiones, problemas que se expresan en la calidad de los servicios ofrecidos a los docentes.

En séptimo lugar, la asesoría técnica no ha formado parte de las agendas de la investigación educativa. Salvo escasas excepciones, no ha sido un objeto de investigación. Existe un gran desconocimiento sobre los asesores técnicos: sus identidades como sujetos educativos, sus historias de vida y de trabajo, sus trayectorias laborales, sus formas y

condiciones de trabajo, sus intereses y expectativas, sus necesidades de formación y profesionalización etc.

En resumen: resulta preocupante la situación de la asesoría técnica y de quienes la realizan. Por tanto, es urgente que la Institución Educativa se proponga resolver problemas sobre su visibilidad en el organigrama formal y sobre la definición de las funciones de este servicio, con base en el conocimiento de las necesidades pedagógicas de las escuelas y de los diferentes docentes. Ello implica hacer diagnósticos sobre las realidades educativas, que permitan tomar decisiones factibles, posibles y, sobre todo, pertinentes, con relación a los perfiles de los ATP's, a los criterios y mecanismos de su selección, para garantizar que quienes ocupen estos cargos cuenten con los requeridos méritos académicos, conocimientos y preparación definidos en esos perfiles, a su formación continua, a su profesionalización.

Por otra parte, las decisiones deben estar orientadas a la realización de trabajo de planeación integral de este servicio, que jerarquice situaciones y articule de manera congruente y eficaz las diferentes funciones y tareas, tanto a su interior, como con respecto a otros servicios educativos. También es urgente que la investigación educativa se preocupe por abordar el estudio de este servicio y de los ATP's. De esta manera, se conocería el impacto que el trabajo de los asesores ha tenido en los docentes y en las escuelas, y si éste ha redundado en el mejoramiento del aprendizaje de los alumnos y alumnas.

Es evidente que existe la imperiosa necesidad de promover el fortalecimiento académico de la asesoría técnica. Entre otras medidas, está la de atender la formación y profesionalización de los asesores técnicos, fomentando su desarrollo y creatividad, ampliando sus conocimientos y ofreciéndoles las herramientas que les permitan traducir programas federales en conocimientos locales, significativos y útiles a la comunidad educativa. También se requiere que su preparación los aleje de la reproducción de

programas y les permita fungir como diseñadores y ejecutores de experiencias y proyectos de intervención y de innovación pedagógicas desde y para la escuela.

No es fácil este trabajo, pues implica generar nuevas culturas docentes, que, a la vez, requiere romper con patrones y formas de trabajo tradicionales y sólida, pero que seguido resultan obsoletas. Sin embargo, dado que la historia no está predeterminada ni prefijada, sino que nosotros como sujetos sociales la construimos, y dado que cada sujeto social implica un potencial, es de esperarse que existan posibilidades para construir otras culturas de asesoría técnica, de acuerdo con nuevas formas de concebirla, que permitan acercarse cada vez más a una educación equitativa, incluyente y, por tanto, democrática.

Quisiera mencionar una experiencia de profesionalización de los asesores técnicos en los estados, impulsada por la Dirección General de Formación Continua de los Profesores de Educación Básica de la SEP, como forma de abrir nuevos espacios para llevar a cabo iniciativas y acciones concretas. Se trata de una programa interinstitucional SEP-UPN de especialización de asesores técnicos en los estados, en tareas de planeación y gestión. Al respecto me voy a limitar en este momento, a resaltar que la especialización vino a llenar dos vacíos importantes: la atención de la asesoría técnica y de los asesores por parte, tanto de la investigación educativa, como por parte la Institución Educativa. La primera implicó la realización de un diagnóstico sobre la asesoría técnica y sobre los ATP's ubicados en los Centros de Maestros de las entidades federativas, como punto de partida para definir las líneas y contenidos de la especialización. La segunda, significó la atención por parte de la SEP en lo referente a la profesionalización pedagógica de los ATP's. No me cabe la menor duda que este tipo de programas que significan mejorar la calidad en la formación de los asesores técnicos, impactará en el mejoramiento de la calidad de la formación continua de los maestros de educación básica.



Para finalizar quisiera compartir una reflexión: la asesoría técnica y los asesores responsables de ofrecerla guardan un gran potencial que seguido no se ve. Es por ello, que los procesos de formación y de profesionalización no tradicionales resultan importantes, no solamente por ofrecer conocimientos y herramientas teóricas, metodológicas y técnicas adecuadas, sino por resultar una forma para que los asesores técnicos descubran su propio potencial y generen nuevas actitudes que les permitan concebir los fenómenos educativos como procesos que, como sujetos sociales, construimos de manera cotidiana. Descubrir este potencial significa darle nuevos sentidos a nuestros quehaceres como profesionales de la educación.