

# Orientaciones generales para constituir y operar el servicio de asesoría académica a la escuela

[PROPUESTA]

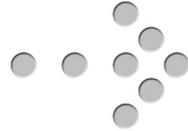
Comisión SEP-Autoridades Educativas Estatales para estudiar y proponer una normatividad que regule el servicio de Apoyo Técnico Pedagógico



Subsecretaría de Educación Básica

Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicios

**PRONAP**



# Orientaciones generales para constituir y operar el servicio de asesoría académica a la escuela

[PROPUESTA]

Comisión SEP-Autoridades Educativas Estatales para estudiar  
y proponer una normatividad que regule el servicio de Apoyo Técnico Pedagógico



Subsecretaría de  
Educación Básica

Dirección General de Formación  
Continua de Maestros en Servicios

**PRONAP**



MIEMBROS DE LA COMISIÓN SEP-AUTORIDADES EDUCATIVAS ESTATALES PARA ESTUDIAR Y PROPONER UNA NORMATIVIDAD  
QUE REGULE EL SERVICIO DE APOYO TÉCNICO PEDAGÓGICO

**POR LA SEP\***

Subsecretaría de Educación Básica  
Dirección General de Desarrollo Curricular  
Dirección General de Materiales Educativos  
Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa  
Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio  
Dirección General de Educación Indígena  
Dirección General de Evaluación de Políticas  
Coordinación General de Educación Intercultural y Bilingüe  
Consejo Nacional de Fomento Educativo  
Dirección General de Personal  
Dirección General de Asuntos Jurídicos

**POR LAS ENTIDADES**

Secretaría de Educación del Estado de Baja California Sur  
Secretaría de Educación del Estado de Campeche  
Secretaría de Educación del Estado de Chiapas  
Secretaría de Educación del Estado de Chihuahua  
Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal  
Secretaría de Educación del Estado de Durango  
Secretaría de Educación del Estado de Guanajuato  
Secretaría de Educación Pública del Estado de Guerrero  
Secretaría de Educación del Estado de Hidalgo  
Secretaría de Educación del Estado de México  
Secretaría de Educación del Estado de Michoacán  
Secretaría de Educación del Estado de Morelos  
Secretaría de Educación del Estado de Querétaro  
Secretaría de Educación del Estado de Quintana Roo  
Secretaría de Educación del Estado de San Luis Potosí  
Secretaría de Educación Pública y Cultura del Estado de Sinaloa  
Secretaría de Educación y Cultura del Estado de Sonora  
Secretaría de Educación del Estado de Tabasco  
Secretaría de Educación del Estado de Tamaulipas  
Secretaría de Educación del Estado de Tlaxcala  
Secretaría de Educación y Cultura del Estado de Veracruz  
Secretaría de Educación del Estado de Yucatán  
Secretaría de Educación del Estado de Zacatecas

---

\* En este documento se emplean los nombres de las unidades administrativas establecidos en el nuevo Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 21 de enero de 2005.

RESPONSABLES DE LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO

**DIRECCIÓN GENERAL DE FORMACIÓN CONTINUA**

ALBA MARTÍNEZ OLIVÉ  
JOSÉ GUTIÉRREZ GARCÍA  
GERMÁN CERVANTES AYALA  
BEATRIZ V. OSORIO GONZÁLEZ

**ASESORÍA**

ALBERTO ARNAUT SALGADO  
JUSTA EZPELETA MOYANO  
BEATRIZ CALVO PONTÓN

**GRUPO TÉCNICO**

R. ORALIA BONILLA PEDROZA –TITULAR  
JOSÉ JUAN GARCÍA MIRANDA  
RODOLFO ALEJANDRO HERNÁNDEZ CORCHADO  
ETHEL MARY ROMERO SÁNCHEZ

**INTEGRACIÓN Y REDACCIÓN**

R. ORALIA BONILLA PEDROZA

**SUBCOMISIÓN DE REDACCIÓN**

MARCO ANTONIO SAVÍN CASTRO – BAJA CALIFORNIA SUR  
MARCELA HERNÁNDEZ MONTES DE OCA – HIDALGO  
MARTHA LILIA SORIA RIZO – MICHOACÁN  
HILDA CONSTANTINO CASTRO – MORELOS  
LOURDES DÍAZ ORDAZ - MORELOS

## ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
<b>1. LA IMPORTANCIA DEL APOYO TÉCNICO A LA ESCUELA</b>	<b>10</b>
<b>2. SITUACIÓN ACTUAL DEL APOYO TÉCNICO</b>	<b>12</b>
2.1 Antecedentes.	
2.2 Caracterización general de las instancias, el personal y las funciones de apoyo técnico.	
2.3 Iniciativas y experiencias para revisar, regular y reorientar el apoyo técnico.	
<b>3. EL SISTEMA DE APOYO TÉCNICO A LA EDUCACIÓN BÁSICA</b>	<b>22</b>
<b>4. EL SERVICIO DE ASESORÍA ACADÉMICA A LA ESCUELA (SAAE)</b>	<b>24</b>
4.1 Caracterización, propósitos y contenidos.	
4.2 Beneficiarios.	
4.3 Instancias que ofrecen el SAAE.	
4.4 Los asesores del SAAE.	
4.5 Los procesos de asesoría académica a la escuela.	
4.6 La organización y el funcionamiento del SAAE.	
<b>5. CONSTITUCIÓN Y OPERACIÓN DEL SAAE</b>	<b>32</b>
5.1 Líneas de acción.	
5.2 Implicaciones.	
5.3 Áreas de oportunidad.	
<b>ANEXOS</b>	<b>38</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>44</b>

## PRESENTACIÓN

La Comisión SEP-Autoridades educativas estatales para estudiar y proponer una normatividad que regule el servicio de apoyo técnico pedagógico a la escuela se constituyó a partir de los acuerdos derivados de las reuniones del Consejo Nacional de Autoridades Educativas e inició sus trabajos el 3 de mayo de 2004, fecha en que fue instalada formalmente por el Subsecretario de Educación Básica de la Secretaría de Educación Pública, M en C. Lorenzo Gómez-Morín Fuentes, con la participación de autoridades educativas federales y representantes de veintitrés entidades federativas,<sup>1</sup> tres asesores investigadores y un equipo técnico.

A partir de la primera reunión se establecieron los propósitos respecto a la documentación, difusión de experiencias y la caracterización de las circunstancias que han definido el estado actual del apoyo técnico pedagógico, lo cual permitió generar insumos de información para la construcción de una propuesta general para el establecimiento del Servicio de Asesoría Académica a la Escuela.

Asimismo se dieron a conocer los puntos que conforman la mecánica de trabajo de esta comisión, metodología para la sistematización de la información y documentación de experiencias, entidades participantes y número de sesiones. En tal sentido, se realizaron cinco reuniones de trabajo de la comisión y tres de la subcomisión de redacción para el análisis de las temáticas relacionadas con la situación actual del apoyo técnico, así como la redacción del documento que propone los lineamientos generales para el establecimiento del Servicio de Asesoría Académica a la Escuela (SAAE).

El desarrollo de las actividades de la comisión propició el diálogo en torno a las principales fortalezas, dificultades y dilemas que enfrentan la figura y función de apoyo técnico pedagógico en cada entidad. Esto en conjunto permitió tener una caracterización de las circunstancias actuales de la función de apoyo técnico desde las distintas instancias, niveles, modalidades, proyectos y/o programas que operan en los sistemas educativos federal y estatal.

Asimismo, la revisión de las funciones que llevan a cabo las instancias de supervisión escolar y los centros de maestros favoreció la identificación de los aspectos metodológicos, técnicos, curriculares y laborales que debe conocer y manejar el personal que desarrolla actividades de asesoría académica a la escuela. También se analizaron las implicaciones para desarrollar y apoyar la labor de asesoría desde estas instancias y su importancia para el establecimiento del SAAE.

El análisis de las experiencias documentadas por el grupo técnico sobre el servicio de apoyo técnico en algunos sistemas educativos estatales, en la supervisión escolar y las derivadas de la puesta en marcha de proyectos de innovación para la transformación de este servicio, fueron elementos que abonaron al desarrollo de los trabajos de la Comisión.

---

<sup>1</sup> Iniciaron 20 y en el transcurso de los trabajos se incorporaron tres entidades más a la comisión. En la octava reunión participó además el estado de Puebla con observadores de educación básica.

Otra acción importante en este proceso fue el diálogo con asesores técnicos de varias entidades,<sup>2</sup> quienes fungieron como lectores externos de los avances del documento en distintos momentos, por lo que su participación permitió contar con sus percepciones sobre la viabilidad de la propuesta, así como de las implicaciones y condiciones necesarias para ponerla en práctica.

En este trayecto fue importante contar con especialistas en la materia en calidad de asesores externos, especialistas en el tema y con un grupo técnico que se encargó de sistematizar la información generada durante las discusiones, promover el diálogo continuo a través de medios electrónicos y presentar fichas técnicas sobre los avances y acuerdos de cada reunión con la finalidad de contar con insumos útiles para nutrir el proceso.

Una de las dificultades enfrentadas para la elaboración de esta propuesta fue la heterogeneidad tanto en los contextos como en las concepciones existentes entre las entidades y los miembros de la comisión, así como la escasa información y estudios sobre la función y personal de apoyo técnico, lo cual por un lado refleja la escasa importancia que se le ha dado al tema y lo mucho que falta por hacer desde la investigación, el diseño y la puesta en marcha de políticas educativas y, por otro lado, representó un reto para poner en marcha nuevas acciones: diagnósticos estatales, programas de formación, encuentros académicos, documentación de experiencias, diplomados, entre otros.

El proceso de análisis permitió el logro de aprendizajes, entre los cuales se encuentran el de generar una visión integral sobre las necesidades del personal que realiza la función de apoyo técnico, el establecer estrategias para el reordenamiento del servicio, la integración y articulación de programas y proyectos así como de las instancias que las llevan a cabo; la necesidad de una formación específica para definir el perfil y las condiciones básicas para establecer lineamientos nacionales, entre otros.

Otra situación que implicó retos en el avance fue, por un lado, el reconocimiento de la realidad que viven las entidades respecto al servicio de apoyo técnico y, por otro, la situación deseable, los cuales se tradujeron en dilemas que plantean la necesidad de incluirlos como parte de la propuesta, entre ellos: la necesidad de definir si el servicio debe ser externo o interno, si debe trabajar con la estructura y el personal actual o nuevas opciones, o bien si se trata de un servicio general o focalizado, etcétera.

El resultado de las reflexiones y aprendizajes obtenidos se expresan en el presente documento que se caracteriza por definir una política educativa, proponer institucionalmente la concepción y orientación del servicio, establecer sus propósitos, contenidos y beneficiarios, así como las instancias que lo constituyen, sus formas de organización y sus implicaciones, las cuales plantean posibles líneas de acción para la puesta en marcha del Servicio de Asesoría Académica a la Escuela.

Desde esta perspectiva la elaboración del documento actual fue construido mediante aproximaciones sucesivas y discusiones internas y con lectores externos.

---

<sup>2</sup> Se contó con la participación de 11 lectores externos, entre supervisores, jefes de sector y de enseñanza, asesores técnicos de zona, de centros de maestros, de programas nacionales y de las mesas técnicas de los distintos niveles y modalidades educativas.

Finalmente, es necesario mencionar que, con base en la evaluación del servicio y la recuperación de los aprendizajes derivados de su puesta en marcha, será indispensable que este documento se revise y actualice permanentemente para responder a los avances en el conocimiento y estudio de los problemas educativos, así como a las nuevas necesidades del sistema educativo.

## INTRODUCCIÓN

En el Programa Nacional de Educación 2001-2006 (PRONAE)<sup>3</sup> se hace un análisis de los principales retos de la Educación Básica y se propone una visión a largo plazo en la cual se describen las prácticas educativas que se esperan en el aula y en la escuela, el perfil deseado del profesional de la educación básica, la nueva escuela pública a la que se aspira y el sistema educativo que se requiere para colocarlo al servicio de los centros escolares.

Para avanzar hacia la situación deseable, el PRONAE estableció tres objetivos estratégicos: 1) garantizar el derecho a la educación en igualdad de oportunidades para acceder, permanecer y aprender de todos los niños y jóvenes del país, 2) mejorar la calidad del proceso y el logro educativos y 3) reformar el funcionamiento del sistema educativo para garantizar una política centrada en el aula y en la escuela.<sup>4</sup>

Para alcanzar estos objetivos estratégicos se han diseñado diversas políticas, entre otras: a) fortalecer la formación inicial, continua y el desarrollo profesional de los maestros, b) la articulación de la educación básica, c) la transformación de la gestión escolar, d) la modificación de las estructuras administrativas de la Secretaría de Educación Pública, y e) la consolidación del federalismo en la educación básica.

Una de las líneas de acción de la política educativa se refiere al desarrollo profesional y la formación continua de los maestros, señala que es necesario: “regular la operación de los servicios de apoyo técnico pedagógico para transformarlos en un servicio especializado y permanente de asesoría y acompañamiento académico para los maestros y las escuelas”.<sup>5</sup>

En los capítulos que integran el presente documento se abordan los contenidos que se proponen para avanzar en el cumplimiento del anterior propósito.

En el primero se desarrollan los motivos que justifican la revisión y regulación de los servicios de apoyo técnico a las escuelas de educación básica.

En el segundo, se presenta un panorama general de la situación actual del servicio de apoyo técnico a la escuela que incluye la descripción de los esfuerzos institucionales que al respecto se han hecho en los sistemas educativos del país.

En el tercer apartado se plantean los principales argumentos por los que se considera necesario transformar los servicios que conforman el sistema de apoyo a la educación básica. En el cuarto capítulo se definen las orientaciones y el enfoque general que se proponen para constituir y operar el Servicio de Asesoría Académica a las Escuelas, y en el último se plantean algunas implicaciones y áreas de oportunidad para su puesta en marcha.

---

<sup>3</sup> Programa Nacional de Educación, Subprogramas Sectoriales 1. Educación Básica. pp. 105-158

<sup>4</sup> *Ibíd.*, p. 129.

<sup>5</sup> *Ibíd.*, p. 151

En conjunto, estos apartados constituyen la propuesta que se pone a consideración del Consejo Nacional de Autoridades Educativas, derivada de los trabajos de la Comisión SEP-Autoridades Educativas Estatales para estudiar y proponer una normatividad que regule el servicio de apoyo técnico pedagógico.

## I. LA IMPORTANCIA DEL APOYO TÉCNICO A LA ESCUELA

La rapidez de los cambios sociales, científicos, culturales, económicos y políticos, así como los avances en la comunicación, la información y la tecnología impactan distintos campos de la realidad social y sus instituciones, de tal manera que el mundo contemporáneo demanda a la escuela un rol distinto al de transmisora de conocimientos.

Este nuevo rol ha implicado diseñar nuevas políticas de apoyo a la escuela, entre otras la modificación de contenidos y materiales educativos, el establecimiento de sistemas de evaluación del desempeño docente y del aprendizaje, la implementación de programas de estímulos y de formación continua para los docentes, así como la búsqueda de alternativas para brindar ayuda técnica a directivos y maestros durante los procesos de mejora escolar.

En el marco de estas políticas para mejorar la calidad y equidad del proceso y el logro educativos, se considera necesario impulsar el apoyo técnico sostenido a las escuelas de educación básica porque:

- a) A pesar de que existen muchas escuelas que obtienen buenos resultados –incluso en contextos desfavorables– el problema de la baja calidad educativa sigue afectando a los niños y jóvenes de muchas entidades y regiones de nuestro país, especialmente a los que viven en los municipios y localidades con alto o muy alto grado de marginalidad,<sup>6</sup> lo que constituye un grave problema de injusticia social.<sup>7</sup> Los aportes de la investigación educativa revelan que el deterioro de la calidad de la educación básica en muchos contextos está asociada con diversos factores, entre otros a la ausencia y el debilitamiento del apoyo técnico a las escuelas.
- b) El apoyo técnico es una función sustantiva de la gestión institucional y corresponde a todos los actores del sistema educativo apoyar a los centros escolares para que cumplan con los propósitos educativos establecidos en los planes y programas de estudio, los cuales se sustentan en el Artículo 3º. Constitucional, en la Ley General de Educación, así como en otros lineamientos federales y estatales.
- c) Los servicios de apoyo externo a las escuelas constituyen instancias intermedias de enlace útiles para vincular a las autoridades educativas y sus políticas de formación continua con los centros escolares.
- d) Los servicios de ayuda externa y los profesionales que en ellos trabajan son necesarios cuando se trata de innovar y de actualizar científica y didácticamente a los maestros, particularmente en la actualidad porque la práctica docente es más compleja y lo será cada vez más en el futuro inmediato.

---

<sup>6</sup> Entre los que se encuentran: población de origen y lengua materna indígena, niños en situación de calle, y los hijos de jornaleros agrícolas migrantes, entre otros.

<sup>7</sup> Según datos de la Secretaría de Educación Pública, en educación primaria, por ejemplo, esos municipios concentran al 50.4% de las escuelas que obtuvieron los más bajos resultados en las pruebas nacionales, y en secundaria al 40.8%.; Fuentes: Informe de labores SEP 2002, Resultados de estándares nacionales 2001-2002, Informe Nacional del Instituto Nacional de Geografía e Informática, 2002.

- e) Los directivos y docentes requieren referentes externos y cercanos, una mirada profesional y crítica que les brinde orientación oportuna, pertinente y diferenciada de acuerdo con su contexto, experiencias, condiciones y necesidades particulares de apoyo para la mejora continua de la enseñanza y el aprendizaje.

De igual manera, es necesario transformar los servicios de apoyo técnico pedagógico existentes en un servicio especializado y permanente de asesoría y acompañamiento académico para los maestros de educación básica y sus escuelas<sup>8</sup> porque:

- a) Los servicios de apoyo técnico que conforman el actual sistema de apoyo a las educación básica no fueron inicialmente constituidos y pensados para apoyar directamente a las escuelas.
- b) Los servicios de apoyo técnico han sido afectados de manera fundamental a partir de las reformas y los cambios educativos de los últimos tiempos, sin que hasta ahora se cuente con una redefinición clara sobre su orientación y sentido.
- c) Los servicios actuales de apoyo a la escuela no funcionan sistémica ni coordinadamente, lo que ocasiona duplicidad de acciones e incremento del trabajo administrativo en las escuelas, así como dispendio de recursos y confusión entre los maestros sobre sus propósitos y los resultados esperados.
- d) El apoyo a la educación básica concentra sus recursos y acciones en los medios urbanos, a pesar de que en los planteles alejados o ubicados en contextos desfavorables se enfrentan muchos y graves problemas de enseñanza y aprendizaje.
- e) La calidad educativa no sólo depende de hacer llegar más y mejores apoyos a los directivos y docentes de las escuelas, sino que existen otros factores relacionados con el funcionamiento cotidiano del plantel y las relaciones e interacciones que se establecen entre maestros y estudiantes, así como aquellas que tienen lugar entre la escuela, la comunidad y la administración educativa, que influyen en el significado y sentido particular que los maestros dan a los servicios y apoyos externos.

El personal de apoyo técnico en la actualidad realiza funciones polivalentes sin una clara definición institucional respecto de su relación y ayuda a las escuelas. Esto se explica porque: a) no existen los criterios institucionales para su selección, distribución, evaluación y permanencia, b) no se cuenta con las orientaciones académicas que permitan precisar sus funciones, y c) se carece de programas sistemáticos para su formación y apoyo a los centros escolares.

---

<sup>8</sup> *Ibidem.*, p.151

## 2. SITUACIÓN ACTUAL DEL APOYO TÉCNICO

Con el propósito de conocer la situación actual del apoyo técnico y contar con un punto de partida claro que posibilite proponer alternativas factibles para su transformación, en los siguientes párrafos se describe brevemente su constitución histórica, se analizan las principales instancias y servicios que conforman el sistema de apoyo a la educación básica y se analizan los avances que se tienen al respecto.

### 2.1 ANTECEDENTES

La función de apoyo técnico no es reciente, nace con la constitución del sistema educativo nacional y ha obedecido a diferentes fines de acuerdo con las prioridades de la política educativa en cada etapa de su desarrollo histórico y a las orientaciones de cada administración.

En los orígenes del sistema educativo nacional, la función de apoyo técnico se concentró en definir los principios, las políticas y las regulaciones generales para su operación, así como en apoyar directamente en la “habilitación” de los maestros en servicio, porque carecían de la formación necesaria para el manejo de los programas (entonces cartas descriptivas), la enseñanza y el uso de materiales didácticos. Más adelante, para responder a las demandas propias de la expansión del sistema educativo, la implementación de las modificaciones curriculares y el control escolar y administrativo, surgieron otras funciones de apoyo que fueron realizadas por las “mesas técnicas”, adscritas al área central de la SEP y a las coordinaciones educativas estatales.

Para responder a las nuevas necesidades del servicio en la década de los años 60 se incorporó el personal técnico para realizar funciones de apoyo especializado, tales como las jefaturas de enseñanza (o de academia) en educación secundaria, el personal de educación artística (música y artes plásticas), el de educación especial y el especializado en la enseñanza de alguna asignatura (lenguaje, aritmética y ciencias naturales) para apoyar a los maestros de educación primaria.

El acelerado crecimiento de la matrícula en el decenio de los 70 (particularmente en educación secundaria), y la puesta en marcha de la reforma educativa de 1972, fueron dos factores que en esta etapa influyeron en la modificación de la función de apoyo técnico y en el incremento del personal que la desempeñaba en las áreas administrativas de los distintos niveles y modalidades del sistema educativo de la federación y los estados.

Hacia los años 80, las funciones se ajustaron para apoyar a la jefatura de sector y a la supervisión<sup>9</sup> escolar en el desarrollo de funciones académicas y administrativas<sup>10</sup> con las escuelas.

---

<sup>9</sup> Este personal se reconoce con diferentes nombres: auxiliar, apoyo y, más recientemente, asesor técnico pedagógico.

<sup>10</sup> En algunos casos, tanto en áreas de la administración como en supervisiones y jefaturas de sector se distingue al personal de apoyo técnico administrativo (ata), que así identificado difiere en estatus y responsabilidades, aunque no del perfil profesional del resto del personal comisionado.

Algunas de las acciones de política educativa federal en el decenio de los 90 derivadas del Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa, como la reforma curricular, tuvieron su concreción mediante el desarrollo de programas y proyectos,<sup>11</sup> lo que dio lugar a la integración de equipos técnicos a nivel federal y la creación de sus homólogos en las entidades. Es en esta etapa, también, cuando se integra personal de apoyo técnico a las Instancias Estatales de Actualización y a los más de 500 Centros de Maestros para atender el Programa Nacional de Actualización Permanente en la federación y en cada entidad.

Con el proceso de federalización, las administraciones estatales asumieron nuevas responsabilidades para operar el subsistema transferido por el gobierno federal. Esta situación exigió fortalecer su estructura administrativa y su capacidad técnico pedagógica, lo que en gran parte se resolvió con el incremento del número de personal llamado de apoyo técnico.

La constitución histórica del apoyo técnico muestra que sus funciones y fines se han modificado para responder a las demandas y prioridades del propio sistema educativo en distintos momentos. Quizás es por ello que en algunos de éstos se percibe una falta de claridad y de control sobre este personal, su adscripción y sus funciones, así como un debilitamiento de esta estructura “clave” para el mejoramiento de la calidad y equidad educativas.

No obstante, gracias a que el personal de apoyo técnico ha desempeñado **una función especializada de manera más o menos permanente**, en la actualidad se cuenta con diversos servicios que conforman el actual sistema de apoyo a la educación básica, sin el cual no hubiera sido posible la expansión del sistema educativo, la puesta en marcha de varias reformas curriculares, la capacitación y actualización de los maestros, así como el respaldo a la administración para realizar las tareas emergentes de supervisión, control, evaluación y gestión.

## 2.2 LAS INSTANCIAS, EL PERSONAL Y LAS FUNCIONES DE APOYO TÉCNICO

Como se puede leer en el apartado anterior, el sistema de apoyo a la educación básica se ha modificado a lo largo del tiempo, de tal manera que en la actualidad constituye un sistema complejo y heterogéneo.

En los siguientes párrafos se pretende identificar y delimitar las características generales de las instancias, las funciones y el personal que lo realiza, con el propósito de avanzar en la clarificación de su situación actual.

### 2.2.1 En relación con las instancias

La decisión de caracterizar a la supervisión escolar, los centros de maestros y las mesas técnicas y no a otras instancias que también realizan funciones de apoyo obedece a dos razones. La primera es que en ellas se concentra la mayor parte del personal comisionado

<sup>11</sup> PRONALEES, PEAM, PRONAP, Rincones de Lectura, PARE, PAREIB, PTFEN, Proyecto de innovación e investigación “La gestión en la escuela primaria”, Proyecto de atención a hijos de jornaleros agrícolas migrantes, y Programa de Integración Educativa, entre otros.

como apoyo técnico a la educación básica, y la segunda es que estas instancias tienen asignada la facultad y obligación de brindar apoyo técnico a las escuelas, entre otras responsabilidades institucionales.

a) *La supervisión escolar*<sup>12</sup>

Es una instancia que jerárquicamente depende de la dirección de educación básica (o su equivalente en cada entidad) y constituye un enlace administrativo, técnico y político entre los planteles y la administración del sistema educativo, al mismo tiempo que es la autoridad inmediata de los centros escolares.

Corresponde a la supervisión realizar funciones técnicas y administrativas directamente en las escuelas. Entre las de carácter técnico se distinguen las de información, comunicación y enlace; las de seguimiento, monitoreo, evaluación y control; y las de asistencia y apoyo técnico pedagógico.

Existe una variedad de tipos de supervisiones escolares, dependiendo de, por lo menos, los siguientes referentes:

- El nivel y la modalidad educativa en la que supervisan (preescolar, primaria, secundaria, básica, especial, indígena, educación física).
- El número de personas que la integran (supervisor, adjunto, secretario, apoyo técnico pedagógico, apoyo técnico administrativo).
- El número, tipo de organización y sostenimiento de las escuelas que atiende (de organización completa, unitarias, bidocentes, públicas o particulares, internados, semi-internados, de jornada completa o media jornada, indígenas o de educación regular, estatales o federalizadas).
- El contexto en el que se ubican las escuelas a las que supervisa (urbano, rural, indígena, desarrollado, marginal).
- El ámbito y las escuelas de su área de influencia (de sector o general, de zona escolar, de región o municipio, de enseñanza o administrativa para secundarias técnicas, generales y telesecundarias).
- El énfasis en las funciones que realiza: administrativas, políticas y técnicas; de información, comunicación y enlace; de supervisión, control, seguimiento y evaluación; de apoyo, asistencia, asesoría y acompañamiento.
- La supervisión es diversa también por el número y la formación o condición laboral de quienes la conforman, así como por los recursos materiales, financieros y funcionales (formación, tiempo) con los que cuenta.

---

<sup>12</sup> Concebida en sentido amplio: general o de sector y de zona escolar, jefaturas de enseñanza (o supervisores técnico-pedagógicos), oficinas, coordinaciones regionales y/o desconcentradas para la operación de los servicios y modalidades de la educación básica.

### *b) Los centros de maestros*

Los primeros Centros de Maestros (CdM) entraron en operación en 1996. Actualmente se dispone de 558 -donde laboran 1636 coordinadores y bibliotecarios- distribuidos en las 32 entidades federativas. Estos espacios educativos fueron creados como uno de los componentes centrales del Programa Nacional de Actualización Permanente para Maestros en Servicio (PRONAP) y han constituido un soporte para los servicios de actualización y capacitación.

En la mayoría de los CdM se cuenta con servicios de biblioteca, conexión a Internet, a la Red Edusat y, recientemente, acceso al programa Enciclomedia, con los cuales se apoya su formación continua.

Los Centros de Maestros dependen de las autoridades educativas estatales, quienes han definido su ordenamiento jerárquico, ubicación física, infraestructura material, apoyos financieros y al personal responsable de su atención. En la mayoría de los estados, responden directamente a la Instancia Estatal de Actualización. La vinculación que existe entre estas Instancias Estatales y los CdM está enfocada, por lo general, al flujo de información operativa.

El personal de los Centros de Maestros está integrado con docentes de educación básica comisionados y seleccionados con criterios diversos, por lo que la capacidad técnica, el tiempo de dedicación, experiencia y formación profesional es diversa, de igual forma son las condiciones existentes para brindar el apoyo técnico a las escuelas de su área de influencia

La mayoría de los Centros de Maestros destinan buena parte de su trabajo a la operación en las acciones regulares y generales del PRONAP. Recientemente se identifican experiencias incipientes de diseño y operación de opciones para la atención de las necesidades específicas de formación de los maestros y de colectivos docentes de las zonas de influencia.

En general los CdM tienen escasa articulación institucional con las supervisiones escolares y jefaturas de sector. Aunque se reconoce que con base en esfuerzos, fundamentalmente de carácter personal y local, en algunos Centros se han logrado buenos niveles de comunicación con las autoridades educativas intermedias. Eventualmente, para generar proyectos de atención de las necesidades formativas de los profesores, establecen relación y se apoyan en instituciones de educación superior, universidades, escuelas formadoras de docentes, grupos de investigación y asociaciones civiles.

Actualmente se propone que la operación de los CdM esté enfocada al desarrollo y mejora de la escuela mediante la atención de los colectivos docentes y de los maestros, así como a través de opciones sistemáticas de formación. En este contexto, los centros se visualizan como un elemento de apoyo al personal de apoyo técnico pedagógico. Este personal puede ser, a la vez, el principal usuario de los centros y el gestor central de su uso entre los profesores y directivos.

### *c) Las mesas técnicas y los equipos responsables de programas y proyectos*

Son instancias encargadas de la operación y orientación técnica de la educación básica. Forman parte de la estructura que integran las distintas áreas, niveles y modalidades de la administra-

ción educativa (federal, estatal, federalizada, regional y municipal) y usualmente han incorporado a los agentes y equipos responsables de los programas y proyectos federales y estatales.

En algunas entidades están concentradas en una instancia o área central de la estructura operativa (Subsecretaría, Dirección, Departamento), en otras forman parte de órganos, coordinaciones u oficinas regionales, y en algunas más conforman una estructura paralela a la que opera los servicios educativos,<sup>13</sup> por lo que su dependencia jerárquica y la relación que sostienen con las escuelas es variable.

Durante mucho tiempo las mesas técnicas estuvieron sujetas a las definiciones y decisiones centrales. A partir del proceso de federalización se han ido ensanchando y consolidando y en algunos casos desconcentrando en las entidades para apoyar los aspectos políticos, administrativos y pedagógicos de la educación. Su incorporación a la función, su formación y experiencia profesional es heterogénea en cada entidad debido, entre otras razones a:

- La organización y el funcionamiento de la estructura educativa.
- La existencia de uno o dos subsistemas de educación básica (estatal previa y transferida o federalizada).
- Su ubicación en las distintas áreas y niveles jerárquicos de la administración educativa.
- Las prioridades de la política educativa federal y estatal.
- Los criterios de acceso y permanencia en la función.
- Las condiciones en las que desarrollan su trabajo.

En las mesas técnicas se distingue: personal directivo que define o apoya la toma de decisiones, personal técnico operativo que coordina y apoya su puesta en marcha, y personal técnico administrativo que realiza funciones de control escolar y gestión institucional en general. El primer grupo casi siempre ejerce funciones mediante puestos de confianza, el segundo se caracteriza en general por ser personal docente comisionado y, en menor medida, el del tercer grupo es personal especializado en áreas afines a la educación (técnicos, licenciados, ingenieros, etcétera) que eventualmente se comisiona o contrata por honorarios.

En consecuencia, las mesas técnicas son polifuncionales: realizan gestión político administrativa, transmiten y reciben información sobre las escuelas, diseñan y participan en programación presupuestal, en la evaluación del aprendizaje y de las escuelas, “bajan” acciones de política a la supervisión y a las escuelas, realizan el seguimiento y control del cumplimiento de la normatividad educativa, operan proyectos y programas federales y estatales, diseñan y desarrollan propuestas de actualización, innovación e investigación.

Las decisiones de las mesas técnicas respecto de la relación, comunicación y contenidos de trabajo con las escuelas están determinadas y/o acordadas con la autoridad de educación básica (o su equivalente en los estados) y mediadas por el conocimiento y visto bueno de la supervisión escolar.

---

<sup>13</sup> Como direcciones, coordinaciones o departamentos de desarrollo, evaluación o investigación, y el Consejo Nacional de Fomento Educativo, con la operación de los Programas Compensatorios.

En la actualidad, se identifica que gran parte de la carga administrativa y de las demandas de las escuelas proviene de las mesas técnicas (incluyendo las coordinaciones de programas y proyectos nacionales y estatales, las áreas técnicas y de evaluación, planeación, de recursos materiales y financieros, de control escolar y otras).

Asimismo, existen evidencias de que la exigencia de cumplir con este tipo de asuntos ocupa la mayor parte de su tiempo y se ubica por encima del que dedican a las tareas pedagógicas, lo que en los hechos obliga a desplazar la tarea fundamental de las escuelas.<sup>14</sup>

### **2.2.2 En relación con el personal de apoyo técnico y sus funciones**

Es necesario reconocer que el personal de apoyo técnico ha ayudado a la operación del sistema educativo nacional, atendiendo una diversidad de necesidades y problemáticas -más o menos emergentes- a partir de las directrices de la política educativa de cada administración (federales y estatales) y de las condiciones del contexto institucional.

Independientemente de sus características y adscripción, en la actualidad se distinguen por realizar funciones polivalentes, entre las que se distinguen:

- Las tareas de control y administración.
- El desarrollo de programas y proyectos federales y estatales.
- El diseño y desarrollo de cursos y talleres de actualización.

Este personal constituye una pieza clave del sistema educativo que ofrece posibilidades para impulsar y dar continuidad a las políticas y al proyecto del sistema educativo nacional, debido -entre otras- a las siguientes causas:

- Presenta menor movilidad con relación a otros agentes de la estructura por ascenso o regreso a sus lugares de adscripción.
- Constituye un importante número en la actualidad.
- Trabaja en áreas estratégicas de la estructura del sistema educativo (oficinas centrales, direcciones operativas, direcciones técnicas y de desarrollo educativo, inspecciones de zona, jefaturas de zona y de sector, jefaturas de enseñanza y escuelas).
- Posee información y conocimientos útiles sobre los problemas y las políticas educativas, la cultura y el funcionamiento de la administración y sus escuelas.
- Es un vínculo potencial importante entre la administración (federal, estatal y regional), la supervisión y las escuelas.

<sup>14</sup> Durante los trabajos de la Comisión se documentaron varios casos que mostraron evidencias de la carga excesiva de informes, reportes, estadísticas, trámites, llenado de papeles, reuniones, gestiones y comunicados que llegan y se demandan a las jefaturas de sector y de éstas a las supervisiones y las escuelas; además de que mucho de este trabajo no tiene un sentido claro en el uso y la utilidad, se duplican o contradicen las solicitudes, llegan fuera de tiempo e implican trabajos adicionales de los que casi nunca tienen observaciones, comentarios o respuestas, situación que genera incomodidad y falta de credibilidad en el buen uso y hasta sobre la lectura de la información.

- Integra un grupo de personas -en muchos casos- altamente comprometidos con su responsabilidad laboral, así como capacitados y especializados en temas educativos.
- Existen muchos apoyos técnicos que gozan del reconocimiento laboral y profesional de otros actores educativos, por su capacidad de interrelación y solución de problemáticas asociadas a la labor cotidiana de los planteles escolares.
- En su formación se han invertido significativos esfuerzos y recursos.
- Constituyen un potencial importante en las entidades para avanzar en la descentralización y federalización técnica.

También se reconoce que gran parte de este personal, por decisiones de carácter institucional, frecuentemente:

- Está comisionado como apoyo técnico por cambio de actividad, problemas laborales, término de comisiones sindicales y otros problemas relacionados con su desempeño profesional y eventualmente por su desempeño y reconocimiento profesional.
- Está sujeto a las decisiones de sus jefes y a la permanencia de la gestión administrativa o los programas educativos en turno.
- Concentra su tiempo en acciones de orden administrativo.
- Transita de una actividad, programa o proyecto a otro.
- Se le ubica mayormente en el ámbito urbano y no siempre donde más se requiere.
- Ocupa gran parte de su tiempo en tareas de orden administrativo y en responder a las demandas de la administración, -en menor medida- en apoyar a la supervisión, y excepcionalmente en atender las demandas de asesoría y acompañamiento académico a los maestros y centros escolares.
- Es heterogéneo por su formación inicial, edad y experiencia profesional, por el acceso a la función, su desempeño, ámbito de adscripción y contenidos de trabajo.

Por otro lado, hasta ahora el sistema educativo no cuenta con mecanismos para otorgarle un reconocimiento institucional; no existen programas sistemáticos para fortalecer su desarrollo profesional y en ocasiones no cuenta con condiciones favorables para realizar su trabajo.<sup>15</sup>

Estas circunstancias, junto con la falta de normatividad para definir sus funciones generales, criterios de acceso, distribución y permanencia; así como la ausencia de mecanismos institucionales para el seguimiento y la evaluación de su desempeño, obstaculizan en la actualidad el control, la regulación y coordinación de este personal, así como su fortalecimiento profesional.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Estas diferencias se acentúan de acuerdo con el nivel, la modalidad y la instancia educativa a la que están adscritos. Con base en el documento de trabajo *Análisis de los documentos compilados por la Comisión sobre el personal de atp*, se estableció que la educación primaria tiene mayor definición en la organización del trabajo del atp, a través de manuales de funciones y proyectos educativos. Ficha Técnica de la 4ª Reunión de la Comisión. Anexo 2, pg 11.

<sup>16</sup> En los trabajos de la Comisión se recopilaron 48 documentos de normatividad entre los que se encuentran manuales de funciones y procedimientos, criterios y perfiles profesionales para acceder a la función, documentos conceptuales y acuerdos sindicales -entre otros- elaborados en distintas administraciones estatales; sin embargo, la mayoría constituyen actos administrativos sólo para la operación de alguno de los sectores de este personal.

### 2.3 INICIATIVAS Y EXPERIENCIAS PARA REVISAR, REGULAR Y REORIENTAR EL APOYO TÉCNICO

Las prioridades de la educación en el país se han modificado al paso del tiempo en concordancia con el proyecto educativo de nación; asimismo, que durante décadas el crecimiento excesivo y tan rápido del sistema educativo exigió a la administración concentrar sus esfuerzos en la generación de los nuevos y necesarios servicios para atender a la demanda. Es ahora, a partir de que existe un avance importante en la cobertura, que los problemas de equidad y calidad, en particular los asociados al apoyo técnico a las escuelas, se han ubicado en la agenda de la política educativa nacional.

En este contexto las administraciones de los sistemas educativos (federales y estatales) han promovido importantes iniciativas para regular, reorientar o definir el apoyo técnico de educación básica con el propósito de que efectivamente ayuden a las escuelas en los procesos de mejora educativa.

Con la finalidad de recuperar estas aportaciones y considerarlas como punto de partida para: *“regular la operación de los servicios de apoyo técnico pedagógico para transformarlos en un servicio especializado y permanente de asesoría y acompañamiento académico para los maestros y las escuelas”*,<sup>17</sup> en los siguientes párrafos se describen algunas de ellas.

#### Censos y elaboración de diagnósticos

- Elaboración de bases de datos actualizadas sobre quiénes y cuántos son, así como la formación y adscripción del personal comisionado como apoyo técnico. En algunos casos se ha realizado el análisis y caracterización del personal comisionado y sus principales actividades hasta contar con un diagnóstico que permite identificar las necesidades de la función.

#### Reestructuración organizativa

- Simplificación administrativa, descentralización de la operación de los servicios educativos y sistematización de la información del sistema educativo para optimizar los recursos humanos y ofrecer apoyo técnico pedagógico a las escuelas.
- Reorganización de las áreas operativas y establecimiento de una dirección, departamento o coordinación de asuntos académicos.
- Establecimiento de una coordinación del personal que ofrece apoyo técnico de la administración educativa, las supervisiones, jefaturas de sector y centros de maestros, con la finalidad de optimizar y canalizar esfuerzos y recursos hacia el fortalecimiento académico de las escuelas.

<sup>17</sup> *Ibidem.*, p. 151

<sup>18</sup> La Comisión recopiló y analizó 48 documentos de normatividad para regular las funciones de apoyo técnico y el acceso a la misma. Para ampliar, consultar la ficha técnica de la cuarta reunión de la Comisión.

- Coordinación entre supervisiones escolares, centros de maestros, mesas técnicas de la administración y asesores de programas y proyectos para ofrecer apoyo técnico pedagógico a las escuelas.
- Análisis de los programas y proyectos que se desarrollan en las entidades para evitar la duplicidad de recursos, objetivos, acciones y demandas en las escuelas; así como la “alineación” de acciones a partir de las necesidades y las prioridades de la política educativa, con el fin de definir una misma dirección y evitar “mensajes” contradictorios hacia las escuelas.
- Elaboración de agendas anuales de trabajo por nivel y/o modalidad educativa para organizar sus actividades de apoyo en las escuelas.
- Elaboración de carpetas informativas o catálogos de la oferta de apoyo a las escuelas.

### **Elaboración de normatividad**

- Incorporación del apoyo técnico pedagógico a la escuela como una política educativa en los programas estatales de educación.
- Elaboración de **manuales** para definir la función de apoyo técnico.<sup>18</sup> Con la finalidad de acotar la organización y las funciones del personal de apoyo técnico pedagógico en educación básica por nivel y modalidad educativa y por la atención a programas y proyectos estratégicos.
- Establecimiento de **criterios y mecanismos para la selección del personal de apoyo técnico**, así como emisión de convocatorias y aplicación de exámenes de conocimientos con el mismo fin.

### **Formación de cuadros técnicos**

- Diseño y desarrollo de diferentes estrategias (conferencias, encuentros, cursos, diplomados, especializaciones y maestrías, entre otros) para la actualización y formación dirigidas al personal de apoyo técnico pedagógico.
- Diseño y desarrollo de programas de investigación e innovación para fortalecer las funciones de apoyo técnico a las escuelas.

### **Documentación y difusión de experiencias y materiales de apoyo**

- Edición de documentos que definen y orientan las funciones del apoyo técnico pedagógico de educación básica en la escuela y zona escolar.
- Diseño y desarrollo de programas de investigación e innovación para fortalecer las funciones de apoyo técnico a las escuelas.
- Coordinación y documentación de encuentros entre asesores técnico pedagógicos para recuperar sus percepciones y sugerencias con la finalidad de definir y/o fortalecer sus funciones.

### **Establecimiento de mejores condiciones institucionales para el trabajo del personal de apoyo técnico pedagógico**

- Como: asignación de equipo de cómputo, espacios, tiempos, descargas de otras funciones, capacitación y adquisición de bibliografía especializada, asignación de recursos financieros, materiales y funcionales (como viáticos, vehículos de transporte y tiempo) para posibilitar las visitas a las escuelas, etcétera.

### **Reconocimiento del trabajo del personal técnico pedagógico**

- Mediante: acuerdos con la comisión estatal SEP-SNTE para su participación en carrera magisterial de acuerdo con la vertiente en la que tienen adscrita su plaza de base, compensaciones económicas y entrega de un reconocimiento por su trabajo.

### 3. EL SISTEMA DE APOYO TÉCNICO A LA EDUCACIÓN BÁSICA

Una de las fortalezas del sistema educativo mexicano es su Sistema de Apoyo Técnico a la Educación Básica (SATEB) conformado por un conjunto de **instancias, servicios, procesos y recursos**.<sup>19</sup>

Como en otros países, este sistema no ha contado con una política que defina con claridad su dirección y sentido, particularmente a partir de que las políticas educativas y las reformas escolares de los últimos tiempos lo han afectado fundamentalmente. Igualmente, es una estructura organizativamente compleja que se ha ido estableciendo y creciendo de manera un tanto fortuita y poco sistemática, por lo que es común que enfrente dificultades en su gestión y administración.

Con la finalidad de que los responsables de la toma de decisiones cuenten con elementos para avanzar en la definición de su sentido y en la reorganización necesaria para su adecuado funcionamiento, en los siguientes párrafos se describen algunas de las características actuales:<sup>20</sup>

- Funciona a través de estructuras rígidas y relaciones jerárquicas que obstaculizan la comunicación y el trabajo colaborativo entre las distintas instancias que lo llevan a cabo.
- Realiza acciones generales y homogéneas frecuentemente definidas y diseñadas a nivel central, sea en la federación o el estado, por lo que no siempre responden a las necesidades de apoyo particulares y heterogéneas de cada plantel, zona escolar, región.
- Lleva a cabo acciones masivas de apoyo en lapsos cortos, lo cual dificulta la formación de las nuevas competencias de directivos y docentes.
- Realiza sus acciones a través de la estructura jerárquica del sistema educativo, lo cual dificulta la participación democrática, informada y convencida de directivos y docentes.
- Dirige la mayoría de sus acciones a los actores educativos de manera individual por lo que su impacto en las actuaciones de los colectivos escolares para la mejora del plantel es limitada.
- Los apoyos que ofrece no siempre tocan las actividades que afectan la calidad de la educación; es decir, las que yacen en la enseñanza, el aprendizaje y el trabajo en el aula.

---

<sup>19</sup> Instancias como los centros de maestros, los equipos y mesas técnicas y la supervisión escolar; servicios como el de formación continua, el de integración educativa, el de atención a la diversidad intercultural y bilingüe, educación artística y educación física; procesos como los de información y comunicación, los de seguimiento, evaluación y control, y los de apoyo y orientación; y recursos humanos, además de los materiales de apoyo a la enseñanza, las herramientas de la tecnología, información y comunicación, entre otros.

<sup>20</sup> Con base en diversos estudios realizados, como: "Temas actuales en la supervisión: una reseña sobre el estado del arte" (IIFE-UNESCO, Carron y De Grauwe 1997); "Demandas del sistema hacia las escuelas" (SEByN-DGIE-2001); "Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la reforma educativa" (Fullan 2002); "El derecho de aprender. Crear buenas escuelas para todos" (Darling 2002); SEByN-DGIE, "Informe final del proyecto de investigación e innovación la gestión en la escuela primaria" (diciembre 2003); SEByN-DGIE, "Informe anual y final del proyecto de innovación e investigación Renovación pedagógica y organizativa de las escuelas públicas de educación secundaria" (marzo 2004); SEByN-CGAMS, Documentos de trabajo derivados de las reuniones de la Comisión SEP autoridades educativas estatales para estudiar y proponer sugerencias para regular el servicio de apoyo técnico pedagógico (s/r mayo de 2004 a abril de 2005).

- Ofrece servicios y apoyos que suelen empalmarse en los planteles, generando duplicidad de acciones, incremento del trabajo administrativo y dispendio de recursos; lo cual provoca confusión -y en ocasiones contradicción- sobre sus beneficios y propósitos.
- Concentra sus recursos y acciones en los medios urbanos, a pesar de que en los planteles alejados o ubicados en contextos desfavorables se enfrentan muchos y graves problemas de enseñanza y aprendizaje.
- No cuenta con mecanismos ni criterios institucionales para realizar el seguimiento y la evaluación de sus acciones, particularmente sobre su impacto en las prácticas educativas de directivos y docentes.
- No dispone de la normatividad, las condiciones (recursos financieros, humanos y funcionales) ni los mecanismos institucionales necesarios para el buen funcionamiento de los diferentes servicios que lo conforman.
- Carece de criterios institucionales para la selección, permanencia, distribución y formación del personal de apoyo técnico.
- Cuenta con un buen número de personal para apoyar técnicamente a las escuelas; sin embargo, no existe un programa sistemático para fortalecerlo profesionalmente a fin de que desarrollen las competencias y realicen las nuevas funciones que los cambios educativos les demandan.

Por lo anterior, se ratifica que la mayoría de los factores asociados al funcionamiento actual del SATEB se relacionan con:

- a) La organización y funcionamiento del sistema educativo, en particular de su administración.
- b) La falta de políticas y orientaciones que definan su sentido y enfoque.

Por diversos estudios se sabe que la transformación de la gestión institucional es compleja pues implica cambios culturales profundos de manera simultánea en diversas dimensiones de la administración y del sistema educativo. Sin embargo, la literatura existente alienta al señalar que esto es factible si se inicia con acciones que podrían actuar como *pivotes* o *puertas* para generar sinergias y condiciones favorables en diversos ámbitos.

Con base en estos supuestos, en el siguiente apartado se propone iniciar la regulación y profesionalización del apoyo técnico mediante la constitución y operación del Servicio de Asesoría Académica a la Escuela.

## **4. EL SERVICIO DE ASESORÍA ACADÉMICA A LA ESCUELA (SAAE)**

### **4.1 CARACTERIZACIÓN, PROPÓSITOS Y CONTENIDOS**

Como antes se dijo, uno de los *pivotes* o *puertas* para iniciar la transformación del SATEB en un *servicio especializado y permanente de asesoría y acompañamiento académico para los maestros y las escuelas*<sup>21</sup> es la constitución del Servicio de Asesoría Académica a la Escuela (SAAE).

El SAAE se fundamenta en los principios de las bases legales y filosóficas de la educación en México,<sup>22</sup> así como en las siguientes orientaciones y lineamientos de la política educativa.

#### **Equidad del servicio**

El SAAE asume este valor como principio normativo preferente. En consecuencia, las políticas y acciones específicas que lleva a cabo están orientadas a garantizar la ayuda a los centros del sistema escolar del país de manera que puedan mejorar desde sus propias capacidades y condicionamientos, de manera diferenciada. Para ello, se consideran las diferencias de las circunstancias de los contextos institucionales y sociales en los que tienen lugar los procesos educativos.

#### **Participación democrática**

El SAAE incorpora en el diseño, implementación y evaluación de sus planes y acciones la participación democrática de quienes constituyen la comunidad de profesionales de la educación y las instancias estatales de formación continua, colectivos escolares y docentes, etcétera, según sus capacidades y competencias, a través de representación y en los ámbitos de actividad que se determinen en cada entidad.

#### **Carácter formativo**

Las tareas que lleva a cabo el SAAE tienen un carácter eminentemente formativo. Se pretende asistir a los centros escolares mediante ayudas pertinentes y útiles para analizar la realidad educativa de cada institución escolar que favorezca la toma de decisiones en su interior conducentes a la mejora. No tiene por objeto, por tanto, la fiscalización, la mera obtención de datos de las escuelas o las mediciones externas de los resultados de éstas con finalidad sumativa.

#### **La escuela en el centro de las decisiones**

El principio y fin de la razón de ser del SAAE es apoyar a los maestros y colectivos escolares para que cumplan con su misión o tarea fundamental: que todos los niños y jóvenes que cursan la

---

<sup>21</sup> *Ibidem.*, p. 151

<sup>22</sup> Artículo tercero Constitucional, Ley General y estatales de Educación, Planes y programas de educación básica.

educación básica alcancen en el tiempo establecido los propósitos de los Planes y programas de estudio nacionales.

Reconoce a la escuela como una unidad educativa con metas y propósitos comunes a los que se llega por consenso; estilos de trabajo articulados y congruentes, así como propósitos y reglas claras de relación entre todos los miembros de la comunidad escolar.

Reconoce a la escuela como la unidad básica de cambio y valora la importancia del trabajo profesional de los maestros con los niños y jóvenes, así como sus demandas y necesidades de desarrollo intelectual y profesional.

## La administración al servicio de la escuela

El SAAE ubica a la escuela, sus necesidades y demandas en el centro de las decisiones y a la gestión de la administración a su servicio. Su funcionamiento se articula con otras instancias, agentes y servicios de apoyo a la escuela evitando interferencias, solapamientos y reiteraciones en las prestaciones que se brindan a las escuelas, así como peticiones y requerimientos que interrumpen la labor sistemática de la enseñanza y el trabajo con los estudiantes. Sus diferentes instancias, unidades y agentes desarrollan acciones coordinadas y orientadas por principios y directrices comunes, buscando una acción sinérgica.

En consecuencia, el SAAE se desarrolla sin generar nuevas estructuras ni instancias porque se lleva a cabo mediante la organización y coordinación flexible entre las ya existentes con la finalidad de: a) identificar las necesidades y recoger las demandas de apoyo académico de las escuelas que se ubican en el área de influencia que tienen en común, b) optimizar los procesos y recursos de que disponen, y c) brindar asesoría y apoyo técnico diferenciado a cada plantel.<sup>23</sup>

La **asesoría** se concibe como un proceso de ayuda basado en la interacción profesional y orientado a la resolución de problemas educativos asociados a la gestión y organización escolar, así como a la enseñanza y las prácticas educativas de directivos y docentes. Es **académica** porque se centra en incrementar la calidad del aprendizaje de todos los alumnos y **está dirigida a la escuela** porque propone involucrar a todos los miembros de la comunidad, promueve el trabajo colaborativo y el establecimiento de acuerdos mediante el consenso, con la finalidad de generar condiciones favorables que faciliten el aprendizaje y la formación de los alumnos durante su paso por los distintos grados y asignaturas.

La asesoría implica una relación entre profesionales, entre iguales que comparten un propósito común, por lo que se desarrolla mediante el **trabajo colegiado** y a través de procesos de intervención, facilitación y/o colaboración.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> La constitución y operación de este Servicio no afecta las condiciones de trabajo ni los derechos laborales del personal de apoyo técnico porque desde su lugar de adscripción establecen acuerdos con sus pares mediante el trabajo colegiado para definir las estrategias y medios que usarán para atender a las escuelas de su área de influencia.

<sup>24</sup> Entre otras tendencias de asesoramiento existe la que se realiza por: a) intervención: el asesor diagnostica e interviene señalando el tratamiento adecuado), b) por facilitación (el asesor escucha y ayuda a l colectivo a establecer estrategias para superar sus problemas), y c) por colaboración (el asesor y el asesorado intercambian experiencias y aprendizajes y desarrollan propuestas adecuadas a cada problema, en este caso importa el aprendizaje del asesorado, pero también del asesor) (Nieto Cano 2001).

Involucra por una parte a los **beneficiarios o asesorados**, es decir a quien(es) recibe(n) la ayuda, y por otra a los **asesores**, es decir a los agentes e **instancias** que la ofrecen, lo cual supone compromisos y demandas por ambas partes.

Los **propósitos generales** del SAAE son:

- Impulsar y apoyar la mejora continua de los procesos educativos fundamentales que afectan la enseñanza y el aprendizaje de los niños y jóvenes que asisten a las escuelas de educación básica.
- Promover y apoyar los procesos formativos necesarios para el desarrollo intelectual y profesional de directivos y docentes a través de la reflexión sistemática y científica sobre sus prácticas educativas y sus consecuencias.
- Promover acciones para que directivos y docentes: a) comprendan y se apropien críticamente de planes y programas de estudio, b) dominen el enfoque intercultural y los enfoques de enseñanza y c) manejen adecuadamente los enfoques teóricos y metodológicos de los materiales de apoyo a la enseñanza.
- Promover entre directivos y docentes la comprensión del contexto social en que se ubica la escuela y el respeto por la filiación cultural de los alumnos y sus comunidades, así como apoyarles en el diseño de estrategias diferenciadas para atender a su diversidad.
- Ayudar a directivos y docentes en el diseño, puesta en marcha y evaluación de propuestas para solucionar los problemas educativos que enfrentan cotidianamente en la escuela y en el aula.
- Impulsar y orientar la coordinación del trabajo colegiado en las escuelas de educación básica para la evaluación de la situación educativa del plantel, la mejora de la organización y gestión de la escuela, el intercambio de experiencias educativas y el establecimiento de alianzas con los padres de familia y otros miembros de la comunidad en favor de la educación de sus alumnos.
- Orientar a los directivos y colectivos escolares en la administración y el uso óptimo de los recursos materiales, tecnológicos, financieros y funcionales (formación, tiempo) de los que disponen.

Los **contenidos generales** de la asesoría académica a la escuela son:

- La mejora de los procesos y contenidos de la enseñanza y el aprendizaje considerando la diversidad de contextos, culturas, lenguas y situaciones personales representadas por sus alumnos.

- La formación de una cultura escolar democrática en la que la legalidad sea el referente de las acciones y decisiones tomadas en las escuelas ya sea en el ámbito académico o administrativo.
- La transformación y mejora continua de la gestión escolar y del ambiente en el que se desarrolla el hecho educativo.
- El desarrollo intelectual y profesional de los directivos, docentes y colectivos escolares para la mejora continua de sus prácticas educativas.

## 4.2 BENEFICIARIOS

La asesoría beneficia directamente a las escuelas y sus docentes e indirectamente incide en el desarrollo educativo, cultural y social de la comunidad en tanto contribuye en la mejora de la educación de los alumnos. Respecto a quienes directamente reciben el servicio de asesoría académica se identifica a los siguientes:

- **Colectivos docentes**, constituidos por directivos y profesores del mismo centro escolar organizados para la mejora continua de la escuela.
- **Directores y maestros en lo individual** interesados en su desarrollo intelectual y el mejoramiento de sus prácticas profesionales.
- **Colectivos interescolares**, constituidos por profesores y directivos de distintos planteles, zonas escolares, coordinaciones, regiones o entidades agrupados por una tarea, responsabilidad o interés profesional común.

## 4.3 INSTANCIAS QUE OFRECEN EL SAAE

Las primeras instancias responsables de ofrecer el SAAE son: los centros de maestros, la supervisión escolar y los servicios, programas y proyectos de apoyo (federales y estatales) de los diversos niveles y modalidades de la educación básica.<sup>25</sup>

Estas instancias tienen condiciones institucionales favorables para la asesoría académica porque:

- Sostienen una relación y comunicación directa con las escuelas.
- En ellas se concentra la mayor parte del personal de apoyo técnico.

<sup>25</sup> Se distinguen instancias internas y externas al subsistema de educación básica. Las internas operan desde la estructura del subsistema de educación básica y las externas lo hacen desde las universidades, instituciones de educación superior, instituciones formadoras de docentes, asociaciones científicas y civiles, redes de profesionales, grupos de investigación e innovación, entre otras. Corresponde a la autoridad de educación básica determinar aquellas que podrán apoyar en la entidad, con base en la Ley General de Educación y las orientaciones establecidas en este documento.

- Cuentan con recursos funcionales (formación, tiempo y materiales de apoyo) para asesorar a las escuelas.
- Son enlace con las áreas administrativas y se relacionan con los diferentes servicios que integran el Sistema de Apoyo Técnico de Educación Básica.

Aunque corresponde a estas instancias realizar el servicio de asesoría académica a la escuela, **la supervisión escolar tiene un papel estratégico** para recoger las necesidades y demandas de apoyo, así como para ofrecer asesoría pertinente, oportuna y eficaz a las escuelas de su área de influencia.

En este sentido, se aprovechan sus facultades, atribuciones y responsabilidades como autoridad educativa inmediata del centro escolar y como integrante del **Consejo Directivo de los Centros de Maestros** para que -junto con los asesores de los centros de maestros y de los distintos servicios, programas y proyectos que llegan a las escuelas de su área de influencia- genere las condiciones necesarias para ofrecer el SAAE. Esto es posible si -y sólo si- los agentes y las instancias involucradas establecen acuerdos, se coordinan, organizan y articulan institucionalmente.

Cabe señalar que estas instancias tienen la responsabilidad de realizar las acciones necesarias para evitar la presencia de ayudas múltiples y simultáneas que aun justificadas, lejos de ayudar generan cargas y demandas excesivas a los centros escolares de su área de influencia.

#### 4.4 LOS PROCESOS DE ASESORÍA ACADÉMICA A LA ESCUELA

Como se ha afirmado antes, el Servicio promueve el desarrollo intelectual y profesional de los maestros y los colectivos docentes con la finalidad de generar procesos de aprendizaje y formación continua, por lo cual las estrategias que se emplean en el asesoramiento son diferenciadas, procesuales y en relación a estados o puntos de partida específicos.

La asesoría toma en cuenta la visión y prioridades del centro educativo, los conocimientos, las experiencias y habilidades de sus profesores y las condiciones particulares del plantel.

En este sentido, no hay estrategias predefinidas, cerradas y estáticas, sino que cada asesoría implica su diseño debidamente contextualizado y pertinente con la naturaleza y grado de desarrollo en que se encuentra cada centro escolar.

Esto implica la intervención de diversos elementos y procesos generales que son de diferente índole y pertenecen a distintos campos del conocimiento y de la realidad educativa, interactúan dinámicamente entre sí mezclándose y reconfigurándose, incluso al grado de no distinguir cuando terminan unos y empiezan otros.<sup>26</sup>

Algunos de los principales procesos generales que intervienen en la asesoría académica a las escuelas de educación básica, independientemente de la instancia o agente que la realice son los siguientes:

<sup>26</sup> Por citar ejemplos, la asesoría y el acompañamiento a los procesos de mejora en la escuela no son posibles sin la información derivada del seguimiento o la evaluación de las necesidades de apoyo técnico pedagógico; o la actualización no puede prescindir de la comunicación para la formación continua de los directivos y profesores.

- Información, comunicación y difusión.
- Seguimiento, monitoreo y evaluación.
- Formación continua y desarrollo profesional de docentes.
- Asesoría y acompañamiento.
- Intervención, innovación e investigación.

Es necesario precisar que algunos conllevan mayor complejidad y un trabajo más profundo, por lo que los límites y ventajas de cada uno se acotan a partir de la naturaleza de la problemática que pretenden superar, las características particulares de la escuela, la experiencia y formación profesional de los maestros y del asesor, así como del tiempo y los recursos disponibles, por citar algunos elementos.

#### 4.5 EL ASESOR DEL SAAE<sup>27</sup>

El asesor de escuela es un profesional de la educación básica reconocido en el ambiente educativo y escolar por su trayectoria, experiencia, responsabilidad y formación profesional, domina contenidos de diferentes campos del conocimiento y de la realidad educativa, particularmente los relacionados con:

- Problemas y políticas de la educación básica.
- Principios y bases filosóficas de la educación en México, así como otros lineamientos de la política educativa federal y estatal.
- Planes y programas de estudio, enfoques de enseñanza y materiales de apoyo a la educación básica.
- La organización y funcionamiento del sistema educativo así como de la gestión, organización y cultura escolar de los diversos niveles y modalidades de educación básica.
- Los procesos de asesoría y de mejora educativa.

El asesor se distingue porque:

- Ingresa a la función y permanece en el servicio a partir de criterios académicos y la evaluación continua de su desempeño.
- Asume la responsabilidad de su propio proceso de formación, al mismo tiempo que busca y aprovecha la oferta que el sistema educativo y otras instituciones proveen para su desarrollo profesional.
- Trabaja en equipo con otros asesores, directivos, maestros, colectivos y otros profesionales de la educación, de quienes aprende y con quienes comparte experiencias y aprendizajes en un ambiente de respeto y tolerancia.

<sup>27</sup> La normatividad que establece los criterios de distribución del personal de apoyo académico, así como para el acceso, permanencia y evaluación del desempeño en la función, se definen en cada entidad a partir de las orientaciones generales de este documento.

- Maneja las tecnologías básicas de la informática y la comunicación.
- Establece relaciones con directivos y maestros en un plano horizontal y trabaja con ellos mediante el diálogo y el consenso por la mejora continua de la calidad de los aprendizajes, por ello no impone decisiones ni tampoco genera dependencia.
- No sustituye las funciones de directivos, de docentes ni de las autoridades educativas.
- Acerca sugerencias y recursos para superar problemas educativos sin limitarse a aplicar o transmitir ideas o instrucciones.
- Identifica y recoge necesidades de apoyo técnico académico (institucionales, sentidas y reales) y a partir de éstas diseña y planifica estrategias de asesoría diferenciadas para cada plantel, zona escolar, región o entidad.
- Impulsa la elaboración de trayectos formativos y otras acciones con los colectivos escolares para que, por un lado, identifiquen sus necesidades de apoyo y asesoría y, por otro lado cuenten con información y argumentos que definan su participación en programas, proyectos y actividades extracurriculares.
- Realiza el seguimiento de la asesoría y valora sus repercusiones en la mejora educativa.
- Usa la información que genera la evaluación para la toma de decisiones y para aprender de sí mismo.

#### 4.6 LA ORGANIZACIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO DEL SAAE

Aunque ya se ha señalado, es necesario enfatizar que **el SAAE no es un programa más, ni una estructura adicional de la administración del sistema educativo. Constituye un conjunto de acciones, procesos y relaciones sistémicas y coordinadas de las instancias y servicios que institucionalmente tienen la facultad y responsabilidad de ofrecer apoyo a la escuela.**

**Para alcanzar esta aspiración es indispensable que en cada entidad se cuente con los lineamientos de normatividad que precisen y orienten institucionalmente su sentido, propósitos, características y acciones.**

En consecuencia, corresponde a la autoridad de educación básica de cada entidad (a su equivalente o a la autoridad designada por el secretario de educación estatal) elaborar y difundir la normatividad estatal, así como realizar las acciones y acuerdos necesarios para establecer y operar el Servicio de Asesoría Académica a la Escuela.

Esto requiere, por lo menos, lo siguiente:

- Contar con información confiable, suficiente y oportuna para la toma de decisiones, en particular sobre:
  - las necesidades de crecimiento intelectual y profesional, así como de asesoría académica de directivos y maestros de las escuelas de la entidad;

- las demandas de apoyo y asesoría por parte de la supervisión y los colectivos escolares;
  - la oferta de asesoría académica disponible en la entidad (tanto la interna como la externa al subsistema de educación básica).
- Determinar las prioridades de asesoría académica a las escuelas, con base en:
    - los principios de equidad que exigen apoyar más a quienes lo requieren,
    - la identificación de las necesidades y demandas de asesoría,
    - las políticas, los problemas y las características y condiciones institucionales de la entidad y las escuelas,
    - la oferta y los recursos financieros, materiales, humanos y funcionales (con el tiempo y la formación) disponibles.
  - Integrar y coordinar esfuerzos, articular acciones y optimizar los recursos humanos, financieros, materiales y funcionales (formación, tiempo) disponibles en los diferentes estamentos de la estructura, servicios, niveles y modalidades de la educación básica para asesorar académicamente a la escuela.
  - Establecer la organización, los acuerdos y los compromisos necesarios entre los servicios, las instancias y los asesores que ofrecen apoyo técnico a las escuelas para evitar contradicción y duplicidad de acciones u objetivos, así como la falta de apoyo y/o la generación de demandas excesivas a las escuelas.
  - Establecer mecanismos eficientes para recoger las demandas de las escuelas así como para que la supervisión escolar, los centros de maestros y las escuelas conozcan la oferta y estén en posibilidades de solicitar los distintos programas, proyectos, recursos y acciones de asesoría y acompañamiento académico a la escuela disponibles.
  - Establecer un programa sistemático para la formación continua de los asesores de las escuelas y generar las condiciones institucionales necesarias para el buen desempeño de sus funciones.
  - Establecer los criterios y mecanismos para la selección, distribución, permanencia y evaluación de los asesores académicos de escuela.
  - Planear el programa anual de trabajo del SAAE y realizar su seguimiento y evaluación.
  - Informar a las autoridades educativas y a las escuelas acerca del curso, los procesos y los resultados del SAAE.
  - Definir y solicitar a las autoridades educativas correspondientes los recursos necesarios para que el Servicio cuente con las condiciones que garanticen su buen funcionamiento y eficacia.
  - Documentar y difundir experiencias de asesoría y acompañamiento académico a la escuela que ayuden al desarrollo intelectual y profesional de los maestros, de las escuelas y del SAAE.

## 5. CONSTITUCIÓN Y OPERACIÓN DEL SAAE

En el segundo apartado de este documento se presentó una muestra de las iniciativas que se han puesto en marcha para regular y profesionalizar el apoyo técnico pedagógico a la escuela en varias entidades. A partir de estas experiencias y la recuperación de sus aprendizajes, a continuación se proponen *Líneas de Acción* que pretenden enriquecerlas e identificar otras oportunidades para la toma de decisiones; no obstante, corresponde a las autoridades educativas estatales definir si éstas u otras líneas son las adecuadas para iniciar el proceso de constitución y operación del Saae de acuerdo con su contexto particular.

### 5.1 LÍNEAS DE ACCIÓN

#### a) Organización y gestión

- Contar con información confiable sobre los servicios, instancias y asesores que ofrecen apoyo a las escuelas de educación básica, así como sobre los recursos disponibles en la entidad (financieros, materiales y funcionales como la formación y el tiempo).
- Determinar y poner en marcha estrategias generales para regular el apoyo técnico pedagógico a las escuelas de educación básica, a partir de la identificación de la oferta, las necesidades y las demandas de la entidad, las zonas y los centros escolares.
- Establecer criterios institucionales para ofrecer el Servicio de Asesoría Académica a la Escuela, para lo cual es necesario identificar y definir los servicios, instancias y agentes internos y externos al subsistema de educación básica que serán responsables de realizarlo.
- Establecer condiciones y mecanismos ágiles para la coordinación, comunicación y articulación entre –por lo menos– las siguientes dimensiones del sistema educativo que se relacionan con la toma de decisiones para demandar y ofrecer el SAAE:
  - *Autoridades estatales responsables del gobierno de la administración educativa, de la coordinación académica de educación básica y de la toma de decisiones a nivel estatal, regional y/o municipal.*
  - *Autoridades de instancias y áreas académicas de las cuales dependen los distintos servicios de apoyo a las escuelas (direcciones, departamentos o coordinaciones de niveles y modalidades educativas, coordinadores de programas y proyectos, coordinadores de áreas académicas de la administración de educación básica, coordinadores de programas compensatorios y de todos*

los servicios de apoyo a educación básica, como: educación especial, formación continua, educación física, artística y tecnológica, departamentos de innovación, desarrollo, investigación y calidad, entre otros).

- *Autoridades e instancias vinculadas directamente con las escuelas y responsables institucionalmente de ofrecerles apoyo técnico* (centros de maestros, supervisión y jefatura escolar, jefaturas de enseñanza y directivos escolares de educación básica).

- Determinar cuál o cuáles instancias, servicios y asesores de programas y proyectos se integrarán y funcionarán como *Equipos de Asesoría* para apoyar a las escuelas ubicadas en una área de influencia común (ejemplos de escenarios posibles en anexo 3), para lo cual es indispensable revisar y en caso necesario ajustar la zonificación y organización de los distintos niveles y modalidades educativas del sistema estatal, así como definir responsabilidades, funciones, contenidos y ámbitos de competencia.
- Contar con un plan de apoyo a la escuela –como parte de las políticas para mejorar la calidad de la educación– que defina las acciones universales y las focalizadas, así como las metas a alcanzar a corto, mediano y largo plazo.
- Revisar y reducir el número de acciones, programas y proyectos, así como actividades extracurriculares que llegan a las escuelas, producidos por instancias educativas federales, estatales, regionales, y por otras instituciones, con la finalidad de favorecer la *descarga* efectiva de actividades del personal de apoyo técnico que brindará asesoría académica a la escuela.
- Dar a conocer a la supervisión y centros escolares los distintos servicios, programas, proyectos y materiales de apoyo a la escuela a nivel estatal. Planificar las actividades de apoyo general a las escuelas anualmente y reducir de manera efectiva el trabajo administrativo al personal de la supervisión y de apoyo técnico en general.
- Promover la transformación de los centros de maestros para que se conviertan en espacios de discusión y desarrollo profesional de los docentes y para que favorezcan la articulación de las acciones de los equipos de asesoría en los centros escolares.

## **b) Normatividad**

- Elaborar la normatividad estatal para constituir y operar el Servicio de Asesoría Académica a la Escuela.
- Establecer criterios, procesos y mecanismos para el acceso a la función, distribución, permanencia, evaluación y promoción del personal de apoyo académico que integre el SAAE.

- Elaborar los documentos que definan la organización, coordinación y relación entre los servicios, instancias y asesores de programas y proyectos del SAAE, así como sus funciones, ámbitos y contenidos de su competencia.
- Difundir la normatividad emitida a fin de que se conozca, comprenda y aplique en el sistema educativo estatal.

### **c) Fortalecimiento de competencias profesionales**

- Contar con información confiable y suficiente acerca de la situación actual del personal que realiza funciones de apoyo técnico, en particular sobre la cantidad, adscripción, nivel y modalidad educativa en la que se ubican; funciones que desempeñan, programas y proyectos en los que han participado, formación, experiencia y actualización profesional, tipo de nombramiento y plaza, salario, nivel en carrera magisterial, antigüedad en el servicio y en la función y condiciones institucionales de trabajo.
- Identificar y reconocer institucionalmente al personal de apoyo técnico pedagógico que por su experiencia y competencias profesionales puede incorporarse al SAAE, distinguiéndolo de quienes no les interesa realizar funciones de asesoría, de quienes prefieren realizar funciones administrativas y/o de quienes están comisionados para ejercer funciones de otro tipo.
- Promover el fortalecimiento de las competencias profesionales que requiere el personal que coordina el SAAE.
- Promover el fortalecimiento de las competencias profesionales que requieren los asesores del SAAE.

### **d) Seguimiento, evaluación y difusión**

- Crear mecanismos de seguimiento y evaluación del SAAE para su mejora continua.
- Promover la inscripción del personal de apoyo técnico a los exámenes nacionales de valoración de competencias y extender reconocimientos institucionales a quienes obtengan resultados sobresalientes.
- Promover el debate y la reflexión sobre la constitución y desarrollo del SAAE.
- Promover la documentación, el intercambio y la difusión de experiencias relevantes.
- Editar y/o distribuir materiales bibliográficos que apoyen el debate y la reflexión sobre el SAAE.

## 5.2 IMPLICACIONES

La constitución y operación del SAAE exige necesariamente nuevas formas de mirar y servir a la escuela, nuevas concepciones sobre el apoyo técnico, el desarrollo de nuevas competencias, la modificación de las formas de organización, coordinación y relación. Esto plantea el desafío a los sistemas educativos estatales de cambiar paradigmas y *romper los esquemas* que han guiado las prácticas cotidianas para apoyar a la escuela durante mucho tiempo, las cuales han estado definidas por las distintas formas de gestión y organización de la administración del sistema educativo.<sup>28</sup>

Desde esta perspectiva, es indispensable que en cada entidad se contextualice la propuesta, se valoren las condiciones actuales de organización y gestión institucional y se identifique con precisión cuáles se deben fortalecer o cambiar y cuáles es necesario incorporar porque son condición indispensable para la viabilidad del SAAE.

Los integrantes de la Comisión SEP- Autoridades Educativas Estatales para estudiar y proponer una normatividad que regule el servicio de apoyo técnico pedagógico a la escuela exponen al Consejo Nacional de Autoridades Educativas las siguientes implicaciones que deberán traducirse en compromisos que propicien las condiciones mínimas necesarias para la constitución y operación del Servicio de Asesoría Académica a la Escuela.

- Que la autoridad de educación básica a nivel federal y las autoridades de las Secretarías de Educación Estatales suscriban el compromiso ante el Consejo Nacional de Autoridades Educativas de poner en marcha esta propuesta para constituir y operar el Servicio de Asesoría Académica a la Escuela, derivada de los trabajos de esta Comisión.
- Que las autoridades educativas federales:
  - Asesoren y acompañen técnicamente a las entidades que lo soliciten para apoyarles en el proceso de constitución y operación del Servicio de Asesoría Académica a la Escuela.
  - Promuevan el debate y la reflexión sobre la constitución y desarrollo del SAAE.
  - Documenten y difundan experiencias.
  - Editen y distribuyan materiales bibliográficos y “Cuadernos de Discusión” que apoyen el debate y la reflexión sobre el SAAE.

Para que el SAAE sea posible es necesario que La SEP, junto con las Secretarías de Educación Estatales emitan la normatividad correspondiente y generen las condiciones institucionales que favorezcan su constitución y puesta en marcha. Esto implica realizar otras acciones de orden estructural y político, entre otras:

- Establecer los acuerdos políticos y laborales necesarios para la constitución y operación del SAAE.

<sup>28</sup> Como la idea de *armar* una nueva estructura cada vez que emerge un problema o inicia un nuevo programa; la de resolver casi todos los problemas de formación docente sólo con cursos de actualización; la de pensar que articular acciones y trabajar colegiadamente es resultado de juntar agentes o instancias del servicio educativo, entre otros ejemplos.

- Incorporar el SAAE como una acción de la política de apoyo a la escuela en congruencia con otras diseñadas para la mejora continua de la calidad educativa.
- Impulsar la transformación del servicio de formación continua de los maestros en servicio.
- Reorganizar y reorientar la función de los centros de maestros.
- Establecer convenios de vinculación y coordinación entre las instituciones de formación inicial de los docentes y los de formación continua.
- Revisar y redefinir la nueva orientación y funciones de la supervisión escolar.
- Revisar los diferentes servicios, instancias, programas y proyectos federales y estatales de apoyo a la escuela y definir aquellos que efectivamente responden a las necesidades y demandas de las entidades y escuelas.
- Coordinar acciones entre los responsables de los diferentes servicios, instancias, programas y proyectos federales y estatales de apoyo a la escuela.
- Revisar el sistema de promoción y estímulos para la carrera docente (Carrera Magisterial) en relación con el personal de apoyo técnico.
- Generar las condiciones institucionales necesarias para que los asesores del SAAE desarrolle sus funciones adecuadamente.

### 5.3 ÁREAS DE OPORTUNIDAD

La regulación y profesionalización del servicio de apoyo técnico a las escuelas no es una acción novedosa o fortuita, forma parte de los propósitos y metas establecidas en el Programa Nacional de Educación 2001-2006 para mejorar la calidad educativa.

Desde esta perspectiva, el establecimiento del SAAE no sólo responde a las políticas educativas establecidas, sino que además ofrece distintas áreas de oportunidad para:

- Realizar la revisión profunda de otras políticas y acciones similares para procurar su articulación y congruencia en una política más integral de apoyo a la escuela para la mejora continua.
- Avanzar en la descentralización técnica en tanto que contribuye a la formación de personal con competencias para el diseño y desarrollo de políticas y propuestas estatales para mejorar la calidad de la educación.
- Iniciar un proceso de reingeniería de los sistemas educativos que permitirá: a) establecer las bases para una gestión más eficaz y eficiente de los recursos humanos, materiales, financieros y funcionales (formación, tiempo), b) reorientar la gestión de la administración al servicio de la escuela.
- Conseguir un mejor aprovechamiento del personal que ahora se dedica a desempeñar las funciones de apoyo técnico bajo distintos nombres (atp, auxiliares técnicos, asesores, mesas técnicas, etcétera) sin menoscabo de los derechos laborales adquiridos, así como para coordinar a los agentes e instancias que institucionalmente son responsables de ofrecer apoyo técnico a las escuelas.

- Fortalecer los servicios de formación continua en las entidades y construir una oferta mejor orientada al personal docente, directivo y de apoyo técnico pedagógico.
- Establecer el marco normativo necesario para transitar hacia una mejor organización y eficacia de los servicios de apoyo técnico a las escuelas, previendo el respeto de los derechos adquiridos por el personal que actualmente se encuentra desempeñando las funciones de ATP y, al mismo tiempo estableciendo los mecanismos necesarios para que el personal que ya se encuentra en la función pueda incorporarse al nuevo SAAE.
- Reconocer institucionalmente y clarificar las funciones del personal de apoyo técnico, el lugar que ocupan en la gestión de la educación básica, sus tareas de actualización y apoyo a los maestros, directores, supervisores y directivos de cada nivel y modalidad educativa.
- Precisar el perfil requerido para realizar funciones de apoyo técnico y asesoría a las escuelas y establecer los criterios y procedimientos más objetivos, transparentes y efectivos que se requieren para seleccionar, distribuir y evaluar al personal responsable de ofrecer este servicio.
- Regular la incorporación de personal de instituciones formadoras de maestros y de otras instituciones de educación superior, así como de organizaciones y grupos de investigación educativa a las actividades del SAAE mediante convenios específicos.

**ANEXOS**



**ANEXO I****Integrantes de la comisión**

1. M. en C. Lorenzo Gómez Morín Fuentes	SEP
2. Mtra. Alba Martínez Olivé	SEP
3. M. en C. Elisa Bonilla Rius	SEP
4. Lic. Francisco Deceano Osorio	SEP
5. Antrop. Rubén Viveros Álvarez	SEP
6. Profr. Ernesto Castellano Pérez	SEP
7. Mtra. Ana María Aceves Estrada	SEP
8. Lic. Guillermo González Luna	SEP
9. Lic Raymundo Yáñez del Razo	SEP
10. Mtro Miguel Ángel Vargas García	SEP
11. Beatriz Rodríguez	SEP
12. Mtra. Alicia Meza Osuna	Baja California Sur
13. Marco Antonio Savín Castro	Baja California Sur
14. Profr. José Sahuí Triay	Campeche
15. Profra. Ma. De la Luz Figueroa Ruiz	Chiapas
16. Profra. Mauricia Ramírez Aracén	Chiapas
17. Profr. Arnoldo Sáenz Santana	Chihuahua
18. Profra. María Neyma Espino García	Chihuahua
19. Mtra. Irma Ramírez Rueda	Distrito Federal
20. Lic. Adrián Laveaga Hernández	Durango
21. Profr. Julián Salvador Reyes	Durango
22. Mtro. Adrián Villar Castillo	Guerrero
23. Lic. Jesús López Baza	Guerrero
24. Profr. Dagoberto Nieves Salvador	Guerrero
25. Profra. Josefina Rodríguez Vértiz	Guanajuato
26. Psic. Ma. Del Socorro Montoya Martínez	Guanajuato
27. Mtro. Noé Ríos Escamilla	Hidalgo
28. Mtro. Rubén Castilla Ángeles	Hidalgo
29. Mtra. Marcela Hernández Montes de Oca	Hidalgo
30. Mtro. Carlos Campuzano Millán	México
31. Mtro. Rafael Mendoza Castillo	Michoacán
32. Mtra. Martha Lilia Soria Rizo	Michoacán
33. Mtro. Aroldo Aguirre Wences	Morelos
34. Mtra. Hilda Constantino Castro	Morelos
35. Ma. De Lourdes Díaz Ordaz	Morelos
36. Profr. Raymundo Gómez Ramírez	Querétaro
37. QFB Juan Carlos Azueta Cárdenas	Quintana Roo
38. Profra. Elma Patricia Nava Velázquez	Quintana Roo
39. Profr. Víctor Manuel Preciado Ruiz	San Luis Potosí
40. Profra. Ma. Del Rosario Valenzuela Medina	Sinaloa
41. Profr. René Alcaraz	Sonora
42. Lic. Ma. Esther Monge Amaya	Sonora
43. Profra. Ma. Del Rosario León Cadena	Tabasco
44. Mtra. Noemía Guadalupe Reyes Castro	Tamaulipas
45. Profr. Mauro Sánchez Ibarra	Tlaxcala
46. Mtra. Xóchitl Osorio Martínez	Veracruz
47. Lic. Silvia Paredes Guerrero	Yucatán
48. Mtra. Guadalupe Sarlat Ancona	Yucatán
49. Profr. Francisco Javier Ortiz Fuentes	Zacatecas

<b>ANEXO 2</b>
----------------

<b>Lectores externos</b>
--------------------------

**Dr. Serafín Antúnez**

**Profr. Jaime López López**

Supervisor de Escuelas Secundarias Técnicas Zona 3 oriente, en el Distrito Federal.

**Profr. Pedro Cuauhtémoc Morán Figueroa**

Inspector de zona escolar 261 primarias, en el Distrito Federal.

**Profra. Patricia A. Cazás Barrios**

Jefe de enseñanza de geografía de Escuelas Secundarias Técnicas, en el Distrito Federal.

**Profr. Fabio Armando Huerta Medina**

Director la escuela secundaria técnica N° 115, en el Distrito Federal.

**Profra. María Guadalupe Espinosa Chávez**

Jefa de enseñanza de formación cívica y ética y responsable del área de jefes de enseñanza de la DGEST.

**Profr. Pedro Gabriel Jiménez Torres**

Director de escuela primaria de la Dirección General de Servicios Educativos, Iztapalapa, en el Distrito Federal.

**Profra. Antonia Guadalupe Osorno González**

Inspectora de la zona escolar 232 de la Coordinación Sectorial de Educación Primaria en el Distrito Federal.  
educación primaria

**Profr. Guillermo Chávez Hinojosa**

Coordinador general del centro de maestros de Miacatlán, Morelos

**Profra. Rocío Ramírez Arteaga**

Asesora técnica de la Dirección de Desarrollo Educativo del Instituto de Educación Básica del Estado de Morelos.

## ANEXO 3

Escenarios posibles para la constitución de equipos de asesoría a escuelas ubicadas en el área de influencia común<sup>29</sup>

## Escenario 1

Unidad de asesoría	Asesores del SAAE	Área de influencia	Equipo que coordina localmente el SAAE
<b>Centro de Maestros</b> 1801, Acaponeta Nayarit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesores del centro de maestros 1801.</li> <li>• Asesores técnico pedagógicos de las jefaturas de sector y de las supervisiones de todos los niveles y modalidades educativas que trabajan en la zona de influencia del centro de maestros 1801.</li> <li>• Asesores de Educación especial e integración educativa, de educación indígena y de Programas Compensatorios (atr's) que trabajan en la zona de influencia del centro de maestros 1801.</li> <li>• Asesores de programas y proyectos que llegan a las escuelas del área de influencia del centro de maestros 1801.</li> </ul>	Determinada por las supervisiones y escuelas de educación básica del ámbito de competencia del Centro de maestros de Acaponeta (1801).	Coordinador del Centro de Maestros, Jefe(s) de sector, supervisor(es) escolar(es), jefes de enseñanza y un asesor de cada programa y proyecto que trabajan en el ámbito de competencia del Centro de maestros de Acaponeta (1801).

<sup>29</sup> No son excluyentes entre sí al interior de una entidad

Escenario 2

Unidad de asesoría	Asesores del SAAE	Área de influencia	Equipo que coordina localmente el SAAE
<p><b>Jefatura de sector</b> de educación básica N° 11 en Iztapalapa, D.F.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefes de enseñanza, asesores de las jefaturas de sector, de los equipos de supervisiones de todos los niveles y modalidades educativas que trabajan en la zona de influencia de la Jefatura de sector 11 en Iztapalapa, D.F.</li> <li>• Asesores del centro de maestros cuya zona de influencia comprende a la Jefatura de sector 11 en Iztapalapa, D.F.</li> <li>• Asesores de Educación especial e integración educativa, de educación indígena y de programas y proyectos que trabajan en la zona de influencia de la Jefatura de sector 11 en Iztapalapa, D.F.</li> </ul>	<p>Determinada por las supervisiones y escuelas de educación básica del ámbito de competencia de la Jefatura de sector 11 en Iztapalapa, D.F.</p>	<p>Jefe de sector, supervisores escolares, jefes de enseñanza y coordinador del Centro de Maestros del ámbito de competencia de la Jefatura de sector 11 en Iztapalapa, D.F.</p>

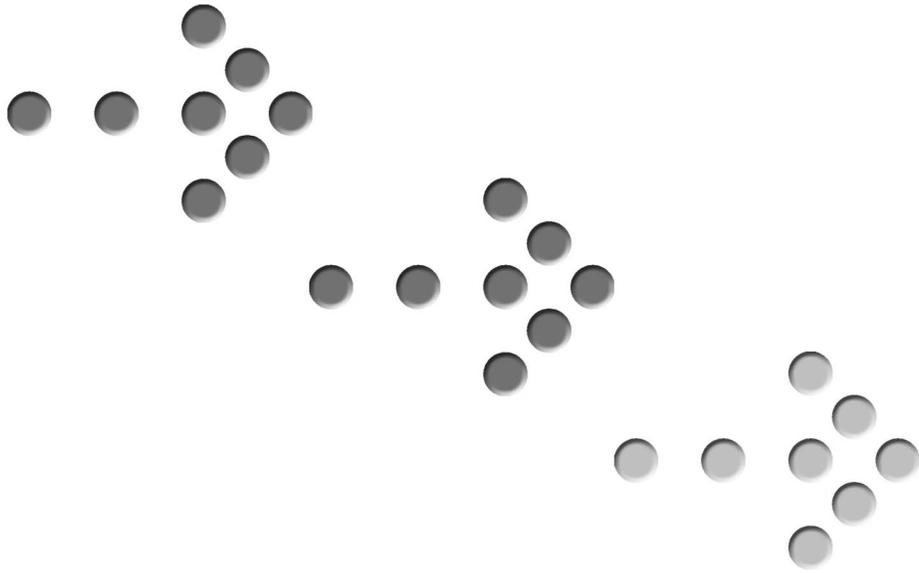
## Escenario 3

Unidad de asesoría	Asesores del SAAE	Área de influencia	Equipo que coordina localmente el SAAE
<b>Unidad , Coordinación u Oficina Regional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesores de la Unidad, Coordinación u Oficina Regional.</li> <li>• Asesores de los centros de maestros que se ubican en.</li> <li>• Asesores de jefaturas de sector y supervisiones de todos los niveles y modalidades educativas de la zona de influencia de la Unidad , Coordinación u Oficina Regional.</li> <li>• Asesores de Educación especial e integración educativa de la zona de influencia de la Unidad , Coordinación u Oficina Regional.</li> <li>• Asesores de Programas Compensatorios y educación indígena de la zona de influencia de la Unidad , Coordinación u Oficina Regional.</li> <li>• Asesores de programas y proyectos que trabajan en las escuelas de la zona de influencia de la Unidad, Coordinación u Oficina Regional</li> </ul>	Determinada por las supervisiones y escuelas de educación básica del ámbito de competencia de la Unidad, Coordinación u Oficina Regional.	<p>Responsable(s) académico(s) de la Unidad, Coordinación u Oficina Regional.</p> <p>Coordinador(es) del (de los) centro(s) de maestros ubicado(s) en el área de influencia de la Unidad, Coordinación u Oficina Regional.</p> <p>Jefe(s) de sector(es), supervisor(es) y jefes de enseñanza del área de influencia de la Unidad, Coordinación u Oficina Regional.</p> <p>Un responsable de cada programa y proyecto que se desarrolla en las escuelas del área de influencia de la Unidad, Coordinación u Oficina Regional.</p>

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguerrondo Inés (2003), *Formación docente: desafíos de la política educativa*. Cuadernos de Discusión N° 8, Serie: Hacia una política integral para la formación y el desarrollo profesional de los maestros de educación básica, México, SEP.
- Aguilar Villanueva Luis F. (1996), *La implementación de las políticas*. México. Grupo Editorial Miguel Angel Porrúa.
- Antúnez, Serafín. (1998), *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona: Editorial Horsori-Institut de Ciències de l'Educació Universitat de Barcelona.
- Arnaut Salgado, Alberto (2003). *Administración educativa Federalizada en México 1992-2002*. México. El Colegio de México.
- Ball, S. J. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Barcelona: Paidós.
- Bolívar, Antonio. (2000). *Los Centros Educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades*. España: Colección Aula Abierta-Editorial la Muralla.
- Bolívar, Antonio (2001). “Del aula al centro y ¿vuelta? Redimensionar el asesoramiento”; en: Segovia Domingo Jesús (coord). *Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución*. Barcelona. Octaedro-EUB.
- Bonilla Pedroza R. Oralia (coord) (dic 2003). *Informe final del proyecto de investigación e innovación la gestión en la escuela primaria*. SEP-SEByN-DGIE.
- Bonilla Pedroza R. Oralia (coord) (mar 2004). *Informe anual y final del proyecto de innovación e investigación Renovación pedagógica y organizativa de las escuelas públicas de educación secundaria*. SEP-SEByN-DGIE.
- Calvo Beatriz, Conde Silvia, Zorrilla Margarita (2002). *Tendencias de la supervisión. La supervisión escolar de la educación primaria en México: prácticas, desafíos y reformas*. México. IIPE-UNESCO.
- Carron y De Grauwe (1997). *Temas actuales en la supervisión: una reseña sobre el estado del arte*. Francia. IIPE-UNESCO.
- Darling-Hammond Linda (2002). *El derecho de aprender. Crear buenas escuelas para todos*. México. SEP. Biblioteca para la actualización del maestro.
- Ezpeleta Moyano Justa (2004). *Innovaciones educativas. Reflexiones sobre los contextos para su implementación*. México. Revista Mexicana de Investigación Educativa, volumen IX, número 21, COMIE, México, D.F.
- Ezpeleta Moyano Justa (2005). *Lo institucional de la escuela en las políticas de reforma educativa*. En: Tenti Fanfani Emilio (coord) “Gobernabilidad de los sistemas educativos en América Latina”. Buenos Aires, Argentina. IIPE-UNESCO.
- Hernández Rivero Víctor (2001) “Rasgos de configuración de los sistemas de apoyo externo a los centros educativos”; en: Segovia Domingo Jesús (coord). *Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución*. Barcelona. Octaedro-EUB.

- Fullan Michael (2002) *Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la Reforma Educativa*. Madrid, Akal.
- Gómez-Morín Fuentes Lorenzo (2005). “Criterios de desempeño para la escuela pública mexicana”; en: *Revista Educare*, Nueva época. An01, Núm. 1. Invierno-primavera 2005.
- Nieto Cano, J. Miguel (2001). “Modelos de asesoramiento a organizaciones educativas”; en: Segovia Domingo Jesús (coord). *Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución*. Barcelona. Octaedro-EUB.
- Ramírez Raymundo Rodolfo (2001). *Demandas del sistema hacia las escuelas*. Documento de trabajo. SEP-SEByN-DGIE.
- Segovia Domingo Jesús (coord) (2001), *Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución*. Barcelona. Octaedro-EUB.
- Stoll, L. y Fink, F. (1999). *Para cambiar nuestras escuelas*. Barcelona: Octaedro.
- Torres Rosa María; “(1996); “Formación docente: Clave de la reforma educativa”, en: *Nuevas formas de aprender y enseñar*, UNESCO-OREALC, Santiago. <http://www.fronesis.org>
- INEGI. (2000). XII Censo Nacional de Población y Vivienda. <http://www.inegi.gob.mx>
- SEP-SEByN-DGFMS. (Mayo 2004 – junio 2005) *Documentos de trabajo derivados de las reuniones de la Comisión SEP autoridades educativas estatales para estudiar y proponer sugerencias para regular el servicio de apoyo técnico pedagógico*.
- SEP-SEByN-CGACMS. (2003). *Centros de Maestros. Un acercamiento a su situación actual*. México. Hacia una política integral para la formación y el desarrollo profesional de los maestros de educación básica.
- SEP-SEByN-DGFMS (2004). *Criterios para el diseño del Programa Rector Estatal de Formación Continua 2004-2005 para maestros de educación básica en servicio*.
- Secretaría de Educación Pública (2001). *Programa Nacional de Educación, Subprogramas Sectoriales 1. Educación Básica*. México:SEP
- SEP-SEByN (2002). *Documento Base de la Reforma Integral de la Educación Secundaria*.



Julio-2005