

LAS FUNCIONES DE ASESORÍA Y COMPETENCIAS PROFESIONALES DE LOS ASESORES

Silvia L. Conde Flores

Maestra en Ciencias con especialidad en educación.
Directora general del Colectivo para el Desarrollo Educativo Albanta.
silvialconde@aim.com

Resumen

El trabajo del asesor está mediado por acciones que las más de las veces se ven como la alternativa viable para hacer del trabajo de los docentes algo duradero y que el asesor sea el intermediario entre el docente y la currícula, entre el docente y las políticas de formación continua, entre el docente y las autoridades educativas, etcétera. Prueba de ello es que el asesor técnico-pedagógico existe como figura, en la mayoría de casos son docentes comisionados con funciones de asesores y son los encargados de llevar a cabo todo tipo de actividad pedagógica con los profesores y que éstos apliquen lo aprendido en las escuelas, llámese reforma educativa, cursos TGA, Escuela Segura y demás.

En este vaiven surgen una serie de inconvenientes donde el perfil profesional del asesor adolece de lo básico: la creatividad, el sentido crítico y la capacidad de investigar e intervenir su propia práctica, ello porque la autoridad sólo requiere de él un perfil rígido, reproductor y carente de creatividad.

Resulta complejo definir las funciones que realizan los asesores debido a la historia del cargo, a las diversas formas de acceder a él y a las diferencias en las definiciones locales. No obstante, la experiencia en distintos procesos de actualización dirigidos a este sector ofrecen algunos datos que permiten una caracterización preliminar, la cual se presenta para detonar la discusión sobre las funciones de asesoría.

El abanico de funciones que realizan los asesores técnicos incluye, por lo menos, los siguientes ámbitos:

Tareas vinculadas con la operación del servicio

Una importante tarea de los asesores, principalmente de los que están adscritos a los equipos técnicos, se refieren a la operación del servicio, lo que incluye la difusión del proyecto educativo estatal, del plan y de los programas de estudio, de los proyectos prioritarios así como de las normas y lineamientos técnicos para el funcionamiento del servicio.

Para realizar esta tarea, los asesores difunden la normatividad, controlan la aplicación de las normas expresadas en disposiciones de distinta naturaleza, asesoran, realizan visitas a las escuelas con el fin de presenciar algunas actividades, verificar la aplicación del enfoque, dar seguimiento a las actividades de algún programa o brindar apoyo a los docentes; realizan visitas de apoyo académico, actualización a docentes; aplican exámenes estandarizados y ofrecen asesoría y acompañamiento académico permanente a los colectivos docentes.

Operación de algún programa, reforma o lineamiento

Una versión más específica de la función anterior se refiere a la operación de algún programa, proyecto o lineamiento institucional,

ya sea de carácter federal, estatal o municipal. Es claro que la lista de los programas, proyectos y actividades que se despliegan en las entidades puede ser considerablemente larga, ya que incluso se consideran como proyectos a algunos programas nacionales, otros componentes de programas o actividades precisas y focalizadas. Sin embargo, las tareas que al respecto se realizan se concentran en las siguientes actividades:

- Difusión, promoción e información del programa, proyecto o actividad.
- Diseño de estrategias para la operación del programa.
- Focalizar a los alumnos.
- Dar seguimiento y acompañamiento a las escuelas que participan en el proyecto.
- Gestión de apoyos y convocatoria de actividades.
- Capacitación y asesoría en la operación del programa en general o en algún componente o material en particular.
- Proporcionar manuales y materiales.
- Coordinar al equipo técnico que opera el programa.
- Registro, seguimiento y sistematización de las actividades del programa o proyecto a fin de que las instancias valoren el impacto de las acciones que se realizan.

Entre las actividades que se vinculan de manera indirecta con la operación de un programa o proyecto se señalan las gestiones al interior de la Secretaría de Educación así como con otras instancias o actores; informar sobre el avance de los proyectos, captura y elaboración de documentos oficiales e informes; o bien concertar entre los distintos niveles de gobierno.

Formación continua (asesoría, actualización y acompañamiento)

Parte de la dimensión académica de los equipos técnicos se despliega por medio de las tareas de formación continua, entre las que se ubican acciones de asesoría, actualización y acompañamiento académico tanto a docentes, directivos y personal técnico como a colectivos escolares.

Estas actividades se realizan con diversos propósitos, entre los que destacan “fortalecer las capacidades de directivos, docentes y personal técnico para que desarrollen competencias básicas de los alumnos a fin de alcanzar mayores índices de aprovechamiento”; o bien otros más específicos, como dar a conocer las reformas, el uso de materiales educativos, el enfoque de alguna asignatura, el tratamiento de alumnos con necesidades educativas especiales, la enseñanza multigrado o la educación indígena.

Estas tareas se suelen realizar mediante la coordinación de esfuerzos con los equipos de supervisión escolar o con la red pedagógica estatal. En sí misma, la articulación de esfuerzos implica cuatro tareas:

- *Elaboración de proyectos académicos* que propicien la formación continua con la participación de diversas áreas.
- *Asesoría y acompañamiento*, tanto a docentes, directivos y asesores en lo individual como a los colectivos escolares e interescolares, así como visitas de apoyo académico.
- *Coordinación de actividades de capacitación* y asesoría con los equipos de supervisión y con los coordinadores en actividades técnico pedagógicas en las zonas.
- *Apoyo y capacitación* a los equipos de supervisión para la realización de actividades o la operación de algún programa.

Estas tareas se realizan en distintas escalas, dependiendo del nivel jerárquico del asesor; por ejemplo, algunos señalan que una de sus funciones es organizar “la capacitación del subsistema” mientras que en el otro extremo plantean como función sistematizar las evaluaciones de los cursos de capacitación.

En el caso específico de la actualización, los equipos técnicos establecen como parte de sus funciones cinco tipos de actividades:

- *Detección de necesidades formativas.* Esta es una tarea que se realiza en contadas ocasiones, pero quienes ya la realizan señalan que llevan a cabo visitas a los colectivos y a las zonas escolares con el propósito de detectar necesidades, analizarlas con los asesores técnicos, directivos y supervisores; elaborar un programa de superación académica y actualización del personal y presentarlo ante las autoridades para su autorización. Asimismo, señalan que han diseñado instrumentos para la detección de dichas necesidades formativas.
- *Diseño.* Los asesores participan en el diseño de programas de formación continua, desde el programa rector estatal hasta jornadas culturales, de cursos de actualización así como de talleres específicos para la didáctica de alguna asignatura o la operación de algún programa. Esta actividad de diseño también incluye la dictaminación de propuestas de formación continua.
- *Coordinación.* En algunos casos, los equipos técnicos coordinan la impartición o desarrollo de las actividades de actualización, ya sea de aquellas que ellos mismos diseñaron o bien de las establecidas a nivel nacional o estatal.
- *Impartición de cursos* a docentes, directivos, equipos de base regionales, cuerpos técnicos e incluso funcionarios.
- *Seguimiento y evaluación.* En este caso, los equipos técnicos sistematizan y analizan la información recogida en los talleres.

- Las funciones de asesoría y acompañamiento académico son descritas en términos generales, lo que dificulta distinguir unas de otras. Básicamente éstas se despliegan mediante visitas a jefes de sector, supervisores, apoyos técnicos de sector y zona escolar, directores, docentes y a los colectivos. Estas visitas pueden ser de apoyo académico, de asesoría, de seguimiento o de acompañamiento. En pocos casos se señala con precisión la naturaleza y mecanismos de la asesoría, por ejemplo, cuando se “orienta e informa a los padres de familia respecto a la modalidad de atención que requieren sus hijos con necesidades educativas especiales (NEE)”.
- Probablemente la imprecisión en la descripción de la tarea obedece a que se trata de una función emergente, que aún no se ubica plenamente en el servicio de asesoría, aunque en el discurso del deber ser ya tenga carta de naturalización.
- Destacan entre los mecanismos empleados para la formación continua las Jornadas pedagógicas, los distintos cursos y talleres con valor a carrera magisterial, talleres de capacitación vinculados a algún programa específico o bien los procesos formativos en la escuela misma.
- Los contenidos de la formación continua principalmente se relacionan con las innovaciones educativas (reformas, nuevos materiales, nuevos enfoques), con el análisis de contenidos y estrategias de enseñanza de las materias prioritarias (español y matemáticas), con la atención a poblaciones específicas (población indígena o alumnos con NEE) con temas emergentes o de especial relevancia en el contexto.
- Como tareas colaterales a la formación continua se encuentra la organización, sistematización y análisis de la información recogida en los talleres, el diseño de cursos de actualización, la recepción de la documentación administrativa de las jornadas de asesoría o de los cursos, dictaminación de propuestas

de formación continua, elaboración de proyectos académicos que permitan y promuevan la asesoría y la actualización.

Elaboración de materiales

Si bien se trata de una actividad específica, el diseño y elaboración de materiales parece tener cierta importancia entre las tareas que realizan los asesores. Esta actividad incluye tanto el diseño de materiales como el dictamen técnico de éstos y la reestructuración de guías, guiones didácticos y antologías, entre otros.

Seguimiento e investigación

La elaboración de diagnósticos, el monitoreo de la realización de una actividad o la indagación específica sobre una problemática constituyen una actividad apenas mencionada por los asesores. No obstante, promover, apoyar y realizar investigación técnica educativa en y con los equipos técnicos de los niveles y/o modalidades de educación básica parece ser una vía para otorgar nuevos contenidos a la función de asesoría.

Las tareas de investigación e innovación corresponden a un modelo de asesoría como un servicio de facilitación o colaboración más que como un modelo de intervención, ya que dichas funciones propician la toma de conciencia, la búsqueda de alternativas basadas en el compromiso por parte de los “asesorados” más que en la simple promoción de actividades definidas en otros contextos.

Estas tareas se distribuyen en los siguientes campos:

- Integración de grupos de mejora en las escuelas para análisis de problemática y elaboración de proyecto de trabajo.

- Coordinación de eventos de tipo académico con maestros de educación básica.
- Participación en los programas experimentales y pruebas piloto que desarrolla la SEP o la secretaría de educación en la entidad.
- Promover, apoyar y realizar proyectos de investigación sobre temáticas como la práctica docente, las desigualdades de género y sus causas; estudios longitudinales en educación indígena o escuelas multigrado, entre otros.
- Visitar escuelas con altos índices de reprobación a fin de identificar la problemática específica.
- Diseño y coordinación de propuestas de intervención educativa.
- Desarrollo de programas de innovación para la mejora educativa.
- Análisis de contenidos, planes, programas y métodos didácticos a efecto de que se promuevan las modificaciones pertinentes.
- Análisis de propuestas de intervención.
- Realización de diagnósticos pedagógicos y socioculturales, ya sea cualitativos y cuantitativos.
- Construcción de indicadores.
- Análisis de los indicadores de cobertura, calidad y de la educación básica.

De manera especial, la investigación sobre la práctica educativa aporta a los mecanismos para detectar las necesidades de formación continua de docentes y directivos; permite dar seguimiento a las labores de asesoría y actualización a fin de contar con elementos para valorar el impacto de las acciones que realiza el sistema para fortalecer el trabajo en las escuelas y las aulas; permite recabar información técnico pedagógica y remitirlo a las diversas

instancias a fin de que valoren el impacto de las acciones que se realizan, ofrece información para proponer, operar y evaluar normas pedagógicas, contenidos, planes, programas y métodos didácticos, así como iniciativas sobre el mejoramiento de los contenidos programáticos y del plan de estudios, a efecto de que se promuevan las modificaciones pertinentes y difundir lo que haya sido aprobado por la autoridad competente.

Diseño de proyectos y planeación

Algunos asesores tienen entre sus funciones actividades de diseño y planeación, ya sea de proyectos y programas o bien de cursos y materiales educativos. Estas actividades incluyen:

- El diseño de proyectos y propuestas para la operación de algún programa.
- La validación de programas, proyectos y actividades.
- La elaboración, seguimiento y evaluación del POA.
- Análisis de proyectos y planteamiento de sugerencias y recomendaciones para su operación.

Tareas de evaluación

Los asesores realizan tareas de evaluación de los aprendizajes, certificación de estudios, evaluación de proyectos e institucional. Las actividades realizadas en este campo incluyen la aplicación de instrumentos para el diagnóstico de alumnos de nuevo ingreso a secundaria (IDANIS), la coordinación de las evaluaciones, la recolección de información, la preparación de informes sobre los resultados obtenidos y sobre el impacto de las acciones que se están llevando a cabo.

Coordinación institucional

Una tarea clave de los asesores es la coordinación de esfuerzos tanto al interior de la institución como entre instituciones, así como con organismos no gubernamentales. Esta coordinación de esfuerzos sienta las bases para la realización de las demás funciones como la operación misma del servicio o la adecuada gestión de algún proyecto.

Por ejemplo, algunos asesores señalan la necesidad de concertar entre la secretaría de educación de la entidad y el gobierno del Estado, UNICEF y otros organismos e instituciones públicas y privadas. Producto de esta concertación se establecen convenios de colaboración mediante los cuales se destinan recursos, permisos, se resuelven cuestiones logísticas e incluso se definen equipos técnicos de colaboración interinstitucional.

En otro nivel, se realiza un trabajo coordinado con equipos técnicos y responsables de programas y proyectos prioritarios; además, se promueve la coordinación de los equipos responsables de programas federales.

Tareas administrativas

Sin importar la jerarquía del cargo que ocupa el asesor, las tareas administrativas parecen estar siempre presentes. Éstas incluyen determinar las necesidades de recursos y de equipo para el desarrollo de las actividades del área, verificar trámites de recursos humanos, materiales y financieros; articular procesos administrativos; vigilar el cumplimiento de la normatividad; comprobar gastos, atender al personal y a los padres de familia o distribuir materiales educativos.

Competencias profesionales de los asesores

Para el adecuado desarrollo de las funciones arriba señaladas, los asesores requieren poseer ciertas competencias profesionales integradas por un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se ponen en juego ante una situación concreta que suele ser inédita, problemática o que implica un desafío académico. En este apartado se definen de manera preliminar algunas competencias profesionales que se espera posean los asesores.

Pleno conocimiento del sistema

Los asesores requieren un conocimiento preciso de las escuelas, adquirido a través de la práctica. Este conocimiento implica fundamentalmente la capacidad para describir e interpretar lo que ocurre en las escuelas partiendo de la idea de que no todas las escuelas son iguales, lo que supone considerar la diversidad y la heterogeneidad como criterio. Quien conoce la vida escolar comprende la naturaleza de las interacciones que se producen en ella; conoce la organización de los alumnos, su agrupación, la jerarquía escolar y el sistema de evaluación; comprende la micropolítica de las escuelas así como sus formas de organización y funcionamiento.

Más allá de la escuela, este conocimiento alude al sistema educativo en sí mismo; es decir, los rasgos principales de la política educativa (marco normativo, planes y programas, legislación, programas prioritarios) y sus lineamientos (equidad, calidad...); conocimiento de los enfoques de enseñanza, de los materiales y en general de los contenidos de los programas vigentes; conocimiento de la estructura administrativa y de la normatividad.

Capacidad de establecer condiciones favorables a la asesoría

En un primer momento, el asesor requiere establecer condiciones para iniciar el trabajo con un colectivo o un docente. Esto implica realizar un conjunto de actividades que incluyen definir el contenido y alcances de la relación con los colectivos (especificando sus propios conocimientos y posibilidades, delimitando los ámbitos de intervención y declarando de modo explícito aquello que no sabe, no puede o no tiene la intención de hacer), fijar la temporalidad y duración de la asesoría, definir las responsabilidades mutuas en el trabajo con los colectivos, clarificar las expectativas de los colectivos, entre otros aspectos.

Estas condiciones iniciales implican para el asesor la capacidad de dar un paso atrás cuando su participación no sea necesaria, de establecer una relación de confianza mutua y para la creación de un clima de confianza en el centro (confidencialidad, consistencia, honestidad, sinceridad), así como adecuados niveles de comunicación.

Favorecer el cambio en los colectivos escolares

El asesor requiere contribuir a que las organizaciones escolares se conozcan, se comprendan y crezcan, lo que implica propiciar procesos de autoconocimiento y autoevaluación, comprender la complejidad del cambio e innovación, mostrar y promover una actitud de disposición al cambio, valorar las aportaciones de todos los miembros del colectivo considerando distintas perspectivas y evitar presionar a los colectivos para que cambien.

Trabajo en equipo

La capacidad de trabajar en equipo resulta fundamental para el desarrollo de diversas tareas de asesoría. Como parte importante y

básica de las competencias profesionales y del perfil requerido, por ello implica y obliga que asesores y funcionarios sean capaces de:

- Establecer objetivos comunes con sus colegas considerando los propósitos institucionales, aunque esto implique hacer a un lado intereses personales.
- Trabajar de manera coordinada para lograr las metas comunes.
- Aprovechar las habilidades y conocimientos de los miembros del equipo.
- Establecer adecuados mecanismos de comunicación entre los integrantes del equipo.
- Capacidad de diálogo y de escucha activa.
- Capacidad de establecer acuerdos por consenso y votación.
- Organizar el trabajo en equipo para lograr los objetivos comunes.
- Resolver las dificultades que se presentan en la realización del trabajo en equipo.
- Asumir el liderazgo en la conducción del proceso del equipo o bien seguir a la persona que se reconoce como líder.
- Asumir compromisos específicos para la realización de tareas individuales y colectivas.
- Colaborar y cooperar en las diversas actividades relacionadas con el logro de los objetivos, aunque no le correspondan directamente.
- Mostrar disposición para resolver problemas.
- Ser autocrítico y tener disposición a aprender.

Además de las capacidades personales, las condiciones institucionales juegan un papel importante en el desarrollo del trabajo en equipo. Los equipos que logran integrarse más rápidamente cuentan con apoyos de tiempo y espacio por parte de las autoridades locales, tienen claras sus funciones y establecen acuerdos

respecto de la o las personas que asumirían el liderazgo al interior del equipo.

Los factores que dificultan el trabajo en equipo son de tres tipos:

- *Actitudinales:* Con frecuencia las dificultades para realizar el trabajo en equipo están relacionadas con actitudes de protagonismo, de desconfianza en los demás, temor a poner en evidencia el poco dominio de un tema o las fallas en un proyecto, falta de autocrítica, poca disposición para aprender así como poco compromiso con la tarea, el desinterés ante el trabajo, las prácticas de boicot o la apatía.
- *Falta de información y conocimientos previos:* En algunos casos la falta de información y de referentes sobre la misma dificulta la realización de un trabajo coordinado y colaborativo. La falta de preparación académica y el desconocimiento de los aspectos técnico pedagógicos se suele presentar con una actitud de defensa expresada en la negativa a realizar el trabajo, a participar en tareas conjuntas o bien a aportar a las discusiones colectivas.
- *Falta de habilidades:* Una constante en los equipos que presentan dificultades para trabajar en equipo es la precariedad de las habilidades de diálogo, establecimiento de acuerdos, capacidad de trabajar con otras personas o de colaborar para cumplir una meta en común.

Investigación y diagnóstico

Los asesores requieren contar con habilidades y conocimientos para realizar, coordinar o promover procesos de investigación de la práctica educativa con fines de diagnóstico, innovación, producción de conocimiento y comprensión de la problemática educativa.

Como competencia profesional, la capacidad de investigar y de manera particular de elaborar diagnósticos incluye un conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes:

- Mostrar interés por indagar sobre la realidad educativa.
- Interés por conocer y comprender sobre temas emergentes o situaciones complejas.
- Capacidad de establecer relaciones causales simples y complejas.
- Capacidad de comprender la información proveniente de distintas fuentes de información, organizarla y tomar postura.
- Capacidad de plantear hipótesis y explicaciones de problemas educativos.
- Capacidad de fundamentar sus concepciones, ideas y juicios.
- Habilidad de obtener información de distintas fuentes.
- Capacidad de observar la realidad y elaborar distintos tipos de registro.
- Capacidad de definir y trabajar con categorías de análisis, indicadores y variables.
- Capacidad de análisis a la luz de referentes teóricos, de política educativa y de marcos conceptuales creados *ex profeso*.
- Capacidad de triangular la información.
- Capacidad de hacer inferencias a partir de datos obtenidos.
- Capacidad de seguir un método sistemático de análisis o de investigación.

Estas competencias se ponen en juego cuando el asesor requiere analizar los proyectos educativos mediante el empleo de cierta metodología, realizar diagnósticos, definir un diseño de investigación o al definir categorías e indicadores.

Planeación y diseño

La planeación estratégica y didáctica, así como las habilidades para el diseño de proyectos, cursos y materiales es una competencia básica necesaria para la elaboración de proyectos, el diseño de cursos o la elaboración de materiales educativos. Entre otros aspectos, esta competencia implica:

- Visión estratégica.
- Capacidad de establecer relaciones causales.
- Dominio de elementos teóricos, jurídicos y metodológicos necesarios para justificar y fundamentar un proyecto o una propuesta didáctica.
- Comprensión de los procesos de aprendizaje y desarrollo personal e institucional.
- Capacidad de redactar objetivos y propósitos claros.
- Capacidad de plantear actividades, estrategias, secuencias didácticas y acciones pertinentes y congruentes con los objetivos.
- Capacidad de plantear acciones y estrategias pertinentes considerando los diagnósticos y las características de los usuarios o del contexto de aplicación.
- Racionalidad en el uso de los recursos.
- Capacidad de plantear procesos viables y aplicables.

Esta competencia se pone en práctica cuando los asesores requieren hacer ajustes a los proyectos educativos o cuando diseñan un proyecto o programa.

Aprendizaje y evaluación institucional

Los procesos de mejora continua parten del principio básico de que las instituciones pueden aprender de sí mismas, identificar los pro-

blemas de calidad y establecer acciones que los resuelvan o los contrarresten, así como del principio de la evaluación permanente. Para los asesores que tienen bajo su responsabilidad la atención de problemáticas educativas, la promoción del cambio institucional o algún proceso de mejora continua, como PEC, requieren de esta competencia, la cual se despliega en por lo menos los siguientes aspectos:

- Visión autocrítica para analizar los procesos y los resultados de la institución a la cual pertenece.
- Análisis histórico de los procesos, las condiciones institucionales, los problemas y los resultados.
- Capacidad de hacer analogías y comparaciones con otras instituciones que se encuentran en condiciones similares.
- Evaluación de los procesos y los resultados institucionales.
- Identificación de los procesos y condiciones que se requiere conservar en una institución y de aquellos que es preciso transformar.
- Capacidad de plantear los cambios y ajustes pertinentes a los procesos y las condiciones institucionales en función de sus objetivos o de los problemas detectados.
- Disposición a reconocer las deficiencias en los procesos, planteamientos o condiciones institucionales.

Necesidades formativas de los equipos técnicos

La detección de las necesidades de formación continua del personal técnico incluye por lo menos tres dimensiones:

- Las necesidades de desarrollo personal, definidas a partir de lo que la persona siente que necesita saber, saber hacer o mejorar en cuanto a su forma de ser y de relacionarse con las demás personas. Estas necesidades no siempre se corres-

- ponden directamente con el trabajo que realiza una persona, pero ciertamente favorecen el desempeño profesional.
- Las necesidades de desarrollo profesional implican aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que la persona requiere fortalecer para realizar mejor su trabajo.
 - Las necesidades institucionales, las cuales constituyen exigencias del sistema para su operación y que implican un conjunto de aprendizajes que las personas pueden incluso resistirse a desarrollar.

Los procesos de Fortalecimiento de la capacidad técnico-pedagógica del personal técnico de las secretarías e institutos estatales de educación develó algunas necesidades de formación continua de los participantes a partir de lo que señalan en su exposición de motivos, de lo que solicitan que se aborde en las sesiones formativas, de lo reportado en las entrevistas y finalmente a partir de las dificultades que se advierten en el proceso, las cuales se señalan en el siguiente apartado.

Se puede concluir que las necesidades de los equipos técnicos en las entidades tienen rasgos comunes, no obstante la diversidad de los cargos y las funciones que se realizan. Estas necesidades formativas abarcan los tres tipos señalados párrafos arriba, es decir: necesidades de desarrollo personal, necesidades profesionales y necesidades institucionales. Éstas se concretan en el nivel de preparación, formación e información que los mismos requieren para el ejercicio de sus funciones; el desarrollo de habilidades específicas así como actitudes relacionadas con el liderazgo y la toma de decisiones. Algunos participantes señalan una fuerte necesidad de desarrollo personal y autoformación para hacer bien su trabajo en términos generales, lo toman como reto personal a fin de contar con elementos teóricos y conceptuales para desarrollar mejor la tarea y cumplir con las metas que se han planteado en su área.

Para la operación del servicio

Tanto para la realización de las tareas específicamente administrativas como para la gestión institucional y la coordinación de proyectos, los equipos técnicos requieren contar con información precisa sobre los proyectos y programas a fin poder difundirlos y darles seguimiento de manera adecuada; requieren conocimientos y habilidades para emitir propuestas y aportar insumos que mejoren la operación del servicio; requieren de herramientas metodológicas para realizar un seguimiento y monitoreo más preciso de los procesos que se operan en los proyectos y programas; elementos precisos para evaluación de la operación actual de los planteles conforme a normas, disposiciones y lineamientos vigentes.

En otro plano, requieren fortalecer el liderazgo para reorientar algunas acciones; para tener capacidad de interlocución con figuras superiores a fin de resolver de manera expedita la problemática detectada en la operación del servicio o bien para “hacer operables los equipos de trabajo compuestos por todos los agentes educativos”.

Relativas a la gestión del currículo

Al parecer la mayor fortaleza de los equipos técnicos radica en el conocimiento de los planes y programas, así como en el uso de los materiales educativos, la didáctica de las asignaturas y la evaluación de los procesos de aprendizaje. Quizá por ello esta es una de necesidad formativa que implica solamente la actualización de información, es decir, se asume que en virtud de que el currículo es dinámico y está en permanente revisión, sólo se requiere mantenerse al día respecto de los cambios y las novedades en la materia.

Relativas a la formación continua de docentes, ATPs, directivos y colectivos

Trabajar en la formación de otros requiere constante actualización y los equipos técnicos lo saben. Algunos señalan expresamente como necesidad formativa el “estar lo más actualizado posible a fin de brindar capacitación, actualización y formación continua a los maestros en servicio de educación básica” o “Desarrollar mis competencias docentes y directivas para estimular y fortalecer a los equipos técnicos de zona escolar y de sector educativo”.

El desarrollo de dichas competencias implica contar con información actualizada, precisa y de primera mano; mejorar la capacidad de detectar las necesidades formativas y para diseñar cursos y talleres pertinentes; capacidad y disciplina para la autoformación; fortalecer los conocimientos específicos en las áreas específicas; y contar con herramientas metodológicas para formar en la acción, lo que implica impulsar un proceso formativo con los colegas distinto a la capacitación en cascada.

De manera particular los equipos técnicos de las entidades que actualmente revisan las funciones del ATP reconocen como parte de sus necesidades formativas el contar con elementos teóricos, metodológicos y de política educativa para reorientar el papel de éstos tanto en el plano normativo como en la acción.

Para la operación de los proyectos

La coordinación de los proyectos genera necesidades formativas que incluyen una serie de competencias profesionales para “manejar los proyectos y programas educativos de la SEP de manera eficiente y eficaz”. En muchos participantes persiste la concepción de que su tarea justamente se refiere a “estar informado de todos los proyectos y bajarlos a quien corresponda”, por lo que sus nece-

sidades formativas se reducen a contar con información pertinente y de primera mano. No obstante, se reconoce que los equipos técnicos en este campo requieren fortalecer sus competencias profesionales para:

- Diseñar, planear, dar seguimiento y evaluar proyectos y programas.
- Contar con los lineamientos técnicos que permitan fortalecer la autonomía y los procesos de gestión escolar.
- Construir y coordinar procesos que lleven a la escuela a instituir procesos de evaluación y planeación colectiva.
- Operar los proyectos y brindar la asesoría necesaria.

Relativas al diseño y evaluación de proyectos

Debido a la naturaleza del proceso de formación, éstas son las necesidades formativas que se pudieron apreciar con mayor claridad. Como primer elemento para la caracterización de estas necesidades formativas fue necesario identificar los conocimientos y habilidades previas en materia de diseño y evaluación de proyectos. Encontramos tres situaciones: participantes que no tienen capacitación ni experiencia previa en evaluación de proyectos, participantes que han recibido capacitación en evaluación de proyectos a través de talleres o cursos específicos y otros han realizado tareas específicas en el marco de un proceso de evaluación, lo que no significa que hayan sido formados para ello.

Los que no han recibido ninguna formación previa en evaluación de proyectos educativos son, obviamente, quienes presentan mayores necesidades formativas en dicho campo. Este reconocimiento no es tan claro entre los que afirman haber recibido alguna formación en evaluación de proyectos, sin embargo en la práctica se advierte que dicha formación quizá no fue sistemática y con-

sistente, ya que se aprecian algunas lagunas o equívocos en su formación. Esto se debe a que dicha capacitación ha sido generalmente superficial, coyuntural, breve o parcial. Aun los participantes que han estado involucrados en experiencias de evaluación de proyectos educativos de su entidad y han recibido una formación básica, consideran que ésta no ha sido completa ni suficiente. En síntesis, las necesidades formativas en el campo del diseño y evaluación de proyectos se refieren a los siguientes aspectos.

- **Diseño.** Los equipos técnicos requieren contar con una mejor preparación en el diseño de proyectos y de actividades de intervención educativa. Como ya se ha mencionado, las dificultades enfrentadas durante el proceso formativo sugieren la necesidad de fortalecer la capacidad de diagnosticar; de definir objetivos y estrategias claras, pertinentes y viables; de considerar los referentes teóricos, de política educativa y del contexto; así como de diseñar instrumentos de seguimiento y evaluación. Algunos participantes reconocen que prevalece una limitada cultura en diseño y evaluación de proyectos educativos. Se reconoce que “los técnicos no hemos tenido formación en como se diseña y cómo se evalúan un proyecto...”
- **Análisis y evaluación de los proyectos.** En las entidades los proyectos nacionales y estatales suelen aplicarse sin que medie evaluación o análisis alguno. Esta forma de operar los proyectos ha propiciado que se descuide en la práctica el desarrollo de habilidades y conocimientos relacionados con la evaluación de los mismos, por lo tanto no es de extrañar que los equipos tengan necesidades formativas al respecto. Uno de los participantes señala que “...uno de los problemas más graves es que no hay un sistema de evaluación y seguimiento preestablecido, que oriente y de cuenta de manera sistemática de los procesos

que se arrancan, porque se arrancan nada más procesos en todos los niveles, en todas las áreas de la educación... pero no se cierran, entonces queda suelto el trabajo y no hay una evaluación concreta de los procesos por lo tanto no se afloran resultados específicos entonces no hay una pérdida de esfuerzos, de inversión, de tiempo, de recursos y yo creo que ese es uno de los problemas más graves". Según se pudo apreciar en el proceso formativo, los participantes requieren contar con el dominio de alguna metodología de análisis y evaluación de proyectos, para lo que requieren contar además con una sólida formación en planeación estratégica y en metodología de la investigación. En términos de habilidades, requieren fortalecer su capacidad de aplicar la metodología de evaluación en función de criterios previamente establecidos.

- Comunicación de resultados. Los participantes reconocen que una vez realizados los análisis y evaluaciones de los proyectos o de los procesos de intervención, es preciso presentar resultados con la finalidad de ir mejorando su calidad. Para ello requieren asesoría respecto de la manera de presentar un informe escrito y oral; las negociaciones y acuerdos requeridos; capacidad de argumentación y deliberación para incidir positivamente en la toma de decisiones; o bien el cuidado de aspectos emocionales y políticos ya que se pueden herir susceptibilidades o lesionar intereses creados.

Además de las necesidades formativas, los equipos técnicos señalan que para realizar su función de manera adecuada requieren la mejoría de ciertas condiciones materiales e institucionales. Entre las primeras señalan el contar con equipo e instalaciones adecuadas, recursos económicos y materiales suficientes; para realizar el trabajo. Entre las segunda se encuentra la necesidad de una mayor organización institucional a fin de evitar duplicidad de funciones y

de instrucciones, que exista claridad respecto de las concepciones y enfoques fundamentales (sobre proyectos, sobre elaboración de diagnósticos o sobre asesoría) así como para mejorar la comunicación entre los niveles. En este mismo plano, se señala como un aspecto problemático para la realización adecuada de las funciones el hecho de que las secretarías de educación de las entidades “dan entrada a demasiados programas de otras instituciones”. Un conjunto de aspectos culturales también contribuirían al desarrollo de la función de los equipos técnicos, por ejemplo, fortalecer la cultura de trabajo colegiado o valorar el trabajo técnico pedagógico.

Facilitadores y obstáculos del proceso formativo

Durante los procesos formativos se identificaron diversos factores que favorecieron en los asesores un cambio de perspectiva de su propio trabajo y otros que por el contrario lo obstaculizaron. Estos aspectos aquí se pueden convertir en recomendaciones para mejorar los procesos formativos y de acompañamiento a los asesores en el proceso de configuración de un servicio de asesoría académica a las escuelas.

Facilitadores

- Estabilidad de los integrantes de equipo por entidad: La rotación del personal en el sector educativo también afecta a los equipos de asesores. En estos casos, los cambios generalmente obedecen a ascensos o cambios de adscripción por el surgimiento de un nuevo proyecto en la entidad. Los equipos estatales que se mantienen estables logran dar continuidad a sus reflexiones y discusiones, por lo que su proceso de crecimiento profesional se vuelve más consistente. Esta condición es reconocida por los propios equipos que se vieron afectados

por la reducción del número de integrantes. Algunos equipos han comentado lo siguiente “no queremos que se incorpore otra gente más y eso nos ha permitido a nosotros regresar al estado y decir sabe que señor ya me mandaste al primer taller ahora me sostienes porque ya no se trata de mandar gente por ir a justificar, sino que realmente vaya gente que va a aterrizar ese trabajo que necesitamos mucho”.

- Apoyo de las autoridades educativas de la entidad durante el proceso de formación: Esto refiere fundamentalmente a la colaboración recibida por las autoridades educativas en términos de acceso a la información requerida y apoyos en tiempo e instalaciones para la realización del trabajo, ya sea evaluación de los proyectos educativos, diseño de programas de asesoría o trabajo de acompañamiento académico a los colectivos.
- Perfil de los funcionarios enviados por las entidades al proceso de formación: Cuando se despliega un proceso formativo, la instancia convocante señala un perfil de participantes. En ocasiones las autoridades educativas no atienden a este requerimiento e integran los equipos con el personal que a la entidad le interesa que sea capacitado, aunque no corresponda con el perfil del curso. Por ello, se considera un facilitador el hecho de integrar los grupos de actualización considerando el perfil requerido. Parece fundamental que los participantes cuenten con capacidad para tomar decisiones e intervenir en los proyectos, que tengan acceso a éstos y que cuenten con legitimidad y reconocimiento en su área de intervención. Esta constituye una de las condiciones que determinan el éxito del proceso de formación en la acción y transformación de la concepción de la función de asesoría. Los equipos integrados por personal de apoyo técnico, sin capacidad de toma de decisiones o sin relación directa con los colectivos escolares difícilmente encontrará significativo el proceso de actualización.

Obstáculos

Este punto refiere a las condiciones de desarrollo del proceso, a las dificultades para compatibilizar las exigencias de los procesos formativos con las laborales; y, por último, a la heterogeneidad del grupo en términos de habilidades y conocimientos.

- Limitada duración de las jornadas presenciales: Los participantes en los procesos de actualización señalan que en general el tiempo destinado a la actualización es insuficiente, pues se revisan una gran cantidad de documentos de carácter teórico y normativo, además de que se plantean actividades para reorientar las funciones de asesoría, las cuales requieren de tiempo para la comprensión, la convicción y la apropiación. Esta condición da como resultado que los contenidos no se aborden con la profundidad necesaria y que el trabajo realizado sea superficial.
- Escaso tiempo entre las jornadas: Los programas de actualización que dan pie a estas reflexiones incluyen momentos de trabajo presencial y a distancia. El tiempo destinado al trabajo a distancia, en el cual los participantes aplican lo aprendido en su zona de influencia, también se considera insuficiente para realizar el trabajo.
- Poca claridad de los objetivos y alcance de la propuesta de formación: Algunos participantes presentaron dificultades en la comprensión de los objetivos y de la naturaleza del proceso formativo debido a problemas en la convocatoria interna y cambios en el equipo técnico.
- Dificultad para compatibilizar demandas del curso con demandas del trabajo: Algunos participantes manifestaron la dificultad para atender simultáneamente las demandas y exigencias del proceso de formación conjuntamente con las laborales.

Reflexiones finales

Contenidos y métodos de la actualización de equipos técnicos locales

En general los equipos técnicos adolecen de falta de información sobre las temáticas que manejan así como bibliografía especializada sobre su función. En términos generales, los datos sugieren que los contenidos básicos de la formación continua de los equipos técnicos habrán de apoyar las funciones que realizan. Considerando lo aquí desarrollado, básicamente se requeriría desplegar procesos formativos en las siguientes temáticas:

- Actualización permanente respecto de aspectos normativos y lineamientos de la operación del servicio.
- Formación y desarrollo de habilidades para el diseño y evaluación de programas y proyectos educativos.
- Formación y desarrollo de habilidades para la elaboración de diagnósticos.
- Profundizar en el dominio de las temáticas específicas (equidad de género, participación social, enseñanza multigrado, medio ambiente, derechos humanos, ciudadanía...).
- Actualización permanente respecto del currículo, particularmente en contextos de reforma.
- Formación y desarrollo de habilidades para la evaluación de los aprendizajes y de los procesos institucionales.
- Aprendizaje institucional.
- Fortalecimiento de las capacidades de asesoría y acompañamiento académico a colectivos.
- Fortalecimiento de las capacidades y actitudes necesarias para la revisión de la práctica y la autoformación mediante procesos de reflexión–acción–reflexión.

Respecto de los métodos más adecuados para realizar la formación continua de los equipos, es claro que se requiere tomar en cuenta la dinámica institucional en la cual éstos están inmersos, ya que cuando se trata de personal de alto nivel difícilmente se pueden sustraer de sus responsabilidades para participar en largos procesos de capacitación. En términos generales, parecen funcionar los procesos que combinan las cinco condiciones siguientes:

- Formación sobre la práctica.
- Diálogo y debate con colegas tanto de su mismo ámbito de acción como de otros contextos.
- Análisis de literatura especializada y estudio de casos relacionados con la problemática que se enfrenta.
- Asesoría especializada y acompañamiento.
- Elaboración de productos concretos que pauten la formación.

Reuniones con los cuerpos académicos, círculos de estudio, seminarios, asesoría en línea y redes de discusión parecen ser algunas de las modalidades pertinentes, además de los tradicionales cursos y talleres. Estas modalidades de aprendizaje colectivo y de interacción académica parecen ser altamente valorada por los equipos técnicos estatales y genera buenos resultados.

En general se valora en sí misma la práctica de aprender con otros y de otros, de compartir ideas y experiencias en un contexto de diversidad y heterogeneidad. Se señala que “con los puntos de vista de los compañeros se enriquece el análisis y el compartir experiencias permite la reflexión sobre las acciones propias”. De manera particular reconocen que el intercambio entre colegas permite aclarar dudas, enriquecer la discusión, enriquecerse profesionalmente, mejorar la evaluación del proyecto estatal, reconceptualizar, arribar a buenas conclusiones, cumplir mejor con la

tarea y conocer qué se está haciendo en otros estados en términos de proyectos y de estrategias de trabajo; valoran el intercambio de puntos de vista, la construcción colectiva de productos, el compromiso expresado por sus colegas, el compartir experiencias y conocimientos con los integrantes del equipo estatal y con los de las otras entidades participantes.

Asimismo es preciso aprovechar las nuevas tecnologías para el mejor desarrollo de las experiencias formativas y garantizar la asesoría especializada e individual a los equipos técnicos estatales a fin de brindarles un acompañamiento pedagógico y valorar sus avances.

Condiciones institucionales para la formación continua

Un factor fundamental en la formación continua de los equipos técnicos es la existencia de condiciones institucionales propicias para el desarrollo de la misma. Como se señala en el “Informe de evaluación integral del programa”, en algunos casos los participantes no lograron completar el proceso formativo o cumplir satisfactoriamente con los propósitos planteados en el mismo debido a que no contaban con apoyo y condiciones institucionales mínimas. Entre otras se pueden mencionar las siguientes:

- Compromiso y apoyo de las autoridades. Cuando se trata de procesos formativos que impliquen la transformación de algún proceso en marcha, los participantes requieren tener la certeza de que contarán con el apoyo de sus autoridades para respaldar las acciones que en ese sentido emprendan. Estos compromisos se hicieron especialmente necesarios en este proceso cuando los participantes se enfrentaron al replanteamiento de los proyectos, algunos prácticamente quedaron paralizados en ese punto por no contar con el respaldo

institucional. Este mismo compromiso se puede advertir en los procesos formativos que tienen como propósito la mejora continua o bien la transformación de una función, ya que en ambos casos implica cuestionar prácticas instituidas, plantear nuevos procesos e incorporar prácticas innovadoras.

- Organización. Como todo profesional, los equipos técnicos requieren procesos formativos bien planeados y bien organizados, necesitan que se les brinde información clara y oportuna a fin de evitar llegar a un evento de actualización sin saber de que se trata, con el consabido “yo no quería venir, ayer me dijeron que tenía que venir, no sé ni a qué vengo”. Una convocatoria adecuada (información oportuna, entrega de materiales, claridad en los compromisos que se asumen, calendarización completa, agendas de trabajo de cada reunión, confirmación de cada actividad, etcétera) puede marcar el éxito en el arranque de un proceso formativo.
- Tiempo y espacio físico adecuado. Es fundamental considerar el tiempo que se requiere para realizar de la mejor manera las actividades de formación continua de los equipos técnicos. Esto implica tanto la duración de las jornadas de trabajo como el tiempo de descarga para que realicen las actividades de profundización o de reflexión sobre la práctica. Asimismo, es preciso contar con un espacio físico adecuado en el cual los participantes se sientan de manera general, a gusto y tratados como profesionales.

Características de los participantes en la formación continua

El éxito de un proceso formativo también implica que los participantes cubran con ciertas condiciones, particularmente podemos destacar las siguientes:

- Perfiles adecuados. Las autoridades educativas locales requieren garantizar que los participantes cubran el perfil requerido en el curso.
- Permanencia y estabilidad de los equipos. Se requiere evitar cambios en la integración de los grupos de trabajo, a fin de garantizar la continuidad y la profundidad en la formación. Uno de los participantes comenta lo siguiente al respecto “no queremos que se incorpore otra gente más y eso nos ha permitido a nosotros regresar al Estado y decir: sabe qué señor, ya me mandaste al primer taller ahora me sostienes porque no se trata de mandar gente por ir a justificar, sino que realmente vaya gente que va a aterrizar ese trabajo que necesitamos mucho”.
- Sentido de responsabilidad de los equipos técnicos. Garantizar que los equipos técnicos tengan actitudes favorables a los procesos formativos, tales como actitudes propositivas, de colaboración, con deseos de aportar y recibir aportaciones, con apertura ante conceptos nuevos y compromiso con el Estado.
- Disposición a aprender. De manera especial se requiere que los equipos técnicos estén dispuestos a enfrentarse a nuevos conocimientos, enfoques de trabajo e información, que acepten replantear sus concepciones en caso necesario y que reconozcan la necesidad de profundizar en algún aspecto que suponían dominado.