

La asesoría técnica como un factor clave para el fortalecimiento del personal directivo

Technical Consultancy as a Key Factor for Strengthening Managerial Staff

Ana Gloria Jiménez Williams*

Secretaría de Educación y Cultura del Estado de Sonora

Sonia Zulema Nieblas Villa**

Secretaría de Educación y Cultura del Estado de Sonora

Resumen

El presente trabajo recupera la experiencia de una zona escolar de primaria estatal, ubicada en un contexto urbano que implementó acciones para fortalecer la figura directiva durante el ciclo escolar 2021-2022; tiene el objetivo de describir la experiencia de quien realiza la Asesoría Técnica de la función directiva para verificar el cumplimiento de responsabilidades establecidas en los lineamientos del Servicio de Asesoría y Acompañamiento en las Escuelas (SAAE). Para sistematizar la experiencia se utilizó la metodología de análisis de casos en el marco de las orientaciones establecidas por Yin (1984), las cuales caracterizan esta estrategia como aquella que describe el fenómeno, explica sus características y explora aspectos con pocos antecedentes. Se fundamenta en aportaciones realizadas por Domingo (2010), quien considera que el trabajo de asesoría, apoyo y acompañamiento al liderazgo educativo requiere encontrar temas generadores en torno a prioridades de acción y ámbitos de mejora. Se concluye que el trabajo en conjunto, y coordinado desde la supervisión escolar, permite facilitar los procesos de incorporación de esta función, implicando un plan de trabajo sistemático y oportuno en las actividades prioritarias y en la organización de dicho trabajo.

Palabras clave

Función directiva, asesoría técnica, seguimiento, acompañamiento.

* gloriajimenezw@hotmail.com | Autora para correspondencia | <https://orcid.org/0000-0003-4816-9342>

** sonia_7840@hotmail.com | <https://orcid.org/0000-0003-2413-3230>

Abstract

The present work recovers the experience of a school zone of state primary school, located in an urban context that implemented actions to strengthen the managerial figure during the school year 2021-2022; its goal is to describe the experience of those who perform the Technical Advisory function to verify compliance with responsibilities established in the guidelines of the Counseling and Accompaniment System in the Schools (SAAE). To systematize the experience, we use the case analysis methodology within the framework of the guidelines established by Yin (1984), which characterize this strategy as one that describes the phenomenon, explains its features and explores aspects with little background. It is based on contributions made by Domingo (2010), who considers that the work of advice, support and accompaniment to the educational leadership requires finding generating themes around priorities for action and areas for improvement. It is concluded that the work together, and coordinated from school supervision, allows to facilitate the processes of incorporating this function, implying a systematic and timely work plan in the priority activities and in the organization of said work.

Keywords

Management function, technical advice, monitoring, accompaniment, educational management

INTRODUCCIÓN

La función de Asesoría Técnica (AT) —desde los lineamientos del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas (SAAE)—constituye parte de la figura directiva que orienta este ejercicio. Para el personal directivo participante es un reconocimiento, pues demuestra que cuenta con la experiencia y capacidades necesarias para brindar asesoría a otro profesional. Esta función adicional se concibe como un movimiento horizontal que representa un incentivo económico y que puede durar incluso dos ciclos escolares (como máximo).

La AT es conocida como la función de acompañamiento que realiza un directivo con un directivo par. Esta figura tiende a brindar asesoría y acompañamiento en colaboración para orientar la función directiva. Implica entendimiento mutuo de las partes y requiere de la sistematización de orientaciones con base en las necesidades que se presentan.

El presente trabajo tiene el interés de contribuir a la transformación de las escuelas con base en el impulso del liderazgo directivo a través del Consejo Técnico Escolar (CTE) y el trabajo colaborativo de la comunidad escolar que integra la Zona Escolar VII de nivel primaria estatal, en Hermosillo, Sonora; su objetivo es describir la experiencia de quien realiza la Asesoría Técnica de la función directiva para verificar el cumplimiento de responsabilidades establecidas en los lineamientos del SAAE.

ANTECEDENTES DE LA FUNCIÓN DE ASESORÍA TÉCNICA EN MÉXICO

De acuerdo con Arnaut (2006) la formación de los primeros cuadros de apoyo técnico pedagógico a la escuela se dio a finales de 1970. Dos factores influyeron en el origen de la función del apoyo técnico pedagógico: *a)* la descentralización de la educación y *b)* la diversificación de los programas de apoyo a la escuela. En este periodo se conformaron las Federaciones Generales de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en cada uno de los estados del país, favoreciendo el desarrollo de mesas o equipos técnicos en los niveles y modalidades educativas en los estados para atender los programas piloto derivados de la iniciativa “Educación para todos”.

A partir de la reforma educativa de 1992 surgió la necesidad de consolidar tales mesas técnicas para dar acompañamiento y promover la implementación de los nuevos planes y programas de estudio, así como los programas de apoyo a la escuela, lo que generó una mayor adhesión de profesores en esta función al programa.

Derivado de la reforma de 1992, en 1994 se creó el Programa Nacional de Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio (PRONAP). Para conformar equipos técnicos que apoyaran el trabajo pedagógico en el 2004, el Consejo Nacional de Autoridades Educativas integró la Comisión SEP-Autoridades Educativas cuyo objetivo fue desarrollar una normatividad que regulara el servicio de apoyo técnico pedagógico a las escuelas, lo que derivó en la construcción de una propuesta para el establecimiento del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a la Escuela (SAAE) (SEP, 2005). Las instancias identificadas como responsables de ofrecer este servicio fueron los centros de maestros y las instancias estatales de formación continua.

En el sexenio 2006-2012, el PRONAP fue sustituido por el Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros de Educación Básica en Servicio (SNFCSP), programa de la Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio (DGFCMS) de la Subsecretaría de Educación Básica de la SEP.

En 2011 se consideró que la asesoría a las escuelas y maestros estaba vinculada con el fortalecimiento de la gestión y la supervisión escolar, acción que era impulsada por la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa (DGDGIE), perteneciente a la Subsecretaría de Educación Básica. La eventual implementación del proyecto de innovación para conformar zonas escolares por regiones permitió establecer los Centros de Desarrollo Educativo (CEDE) (Elizalde, 2012), lo que implicó una reestructuración administrativa de la función supervisora al concentrar a supervisores y asesores comisionados a la zona por regiones para mejorar la atención a las necesidades de los centros educativos.

En este marco se conformó un grupo de trabajo nacional para desarrollar una nueva propuesta de asesoría a las escuelas. Esta iniciativa derivó en la creación del Sistema Regional de Asesoría Académica a la Escuela (SIRAAE) (Cordero et al., 2015).

El ejercicio de asesoría para la función directiva se ha brindado desde distintas funciones, como son la Jefatura de Sector y Supervisiones; sin embargo, fue hasta el 25 de mayo del 2017 cuando se integró a este ejercicio la figura de un directivo para que realizara la misma tarea de ser quien identifica y/o pasa por situaciones similares, por lo que a través de los lineamientos generales para la prestación del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE) se oficializó su incorporación (Aceves, 2017).

Tal como lo establece el artículo 18 de la Ley General del Servicio Profesional Docente (2013), dicho servicio será brindado por personal con funciones de dirección o supervisión y por el personal docente con funciones de asesor técnico pedagógico que determinen las Autoridades Educativas, previo cumplimiento de los procesos de evaluación correspondientes y considerando sus competencias con base en los Perfiles, Parámetros e Indicadores de desempeño (PPI) que tengan vigencia en ese momento.

En la actualidad, el documento que oficializa este proceso se identifica como lineamientos generales para la operación del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas en Educación Básica (SAAE). Este documento enmarca el sustento de la AT en el artículo 83 de la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (LGSCMM) y la establece como una estrategia de apoyo a las actividades de dirección en otras escuelas de educación básica. El artículo 87 de dicha ley determina que el SAAE significa un apoyo a la mejora de la práctica profesional de directivos escolares, bajo la responsabilidad de los supervisores de zona escolar (USICAMM, 2021, p. 6).

Los lineamientos del SAAE identifican al personal con funciones adicionales de AT, esto es, al director escolar en la educación básica que asesora a directivos de otras escuelas para mejorar sus competencias profesionales y prácticas directivas (USICAMM, 2021). Estas actividades consisten en trabajar en colaboración con la supervisión escolar y diseñar estrategias para orientar a las figuras directivas en la toma de decisiones.

Este ejercicio implica contar con experiencia en la función directiva y el conocimiento de normas y acciones recurrentes para orientar la práctica y solventar situaciones habituales. Se requiere que el personal directivo acompañado reconozca sus áreas de oportunidad y tenga la apertura para recibir orientación.

Quien desempeña la función de AT programa las visitas y entrevistas, y debe mostrar empatía, lo que permite que los acompañamientos sean cercanos y tengan una visión colaborativa según las necesidades identificadas de manera triangular

desde la mirada de la supervisión escolar, la observación del AT y el directivo que se acompaña.

Dado que la Asesoría Técnica es una función que tiene poco tiempo de haberse oficializado, este documento recupera la experiencia de un AT quien, en colaboración con la supervisión escolar a la que se encuentra adscrito, realizó este proceso de acompañamiento durante el ciclo escolar 2021–2022 en la zona escolar que le correspondía.

Dicho ciclo escolar trajo consigo una serie de retos para la mejora continua, incluyendo la sistematización de protocolos, el diálogo cercano con la comunidad educativa, y la orientación para el personal directivo con respecto a la reapertura de los centros escolares. La función directiva requirió orientación en la puesta en marcha de dichos aspectos para garantizar un regreso a clases presenciales oportuno y coherente con base en las condiciones que presentaban las instituciones escolares.

El estudio se realizó en una zona escolar de primaria estatal, integrada por 16 instituciones escolares, de las cuales seis son públicas y 10 privadas. Todas cuentan con personal directivo consolidado, con al menos tres ciclos escolares de servicio en la función que realizan y en la institución en que se encuentran. Se trata de escuelas localizadas en un contexto urbano, ubicadas al sur poniente de la ciudad de Hermosillo, Sonora; el traslado en automóvil entre una y otra escuela dura de cinco a diez minutos, aproximadamente.

La supervisión escolar se encuentra conformada por una supervisora, una Asesor Técnico Pedagógico (ATP) con especialidad en español y una secretaria, así como la función misma del AT, quien complementa el ejercicio del acompañamiento establecido en el plan de trabajo de la zona escolar.

En este trabajo se describe la experiencia de la zona escolar VII de primaria estatal, puesto que, durante el ciclo escolar 2021-2022 —considerado estratégico para el regreso oportuno a clases tras el periodo de confinamiento por la pandemia de Covid-19— logró reabrir clases presenciales en la totalidad de sus planteles atendiendo las orientaciones de las autoridades oficiales en apego a la normatividad vigente.

MARCO TEÓRICO

Domingo (2010) identifica que la institución escolar no puede asumir sola el desafío de asesoría, pues para que la comunidad educativa permita circular el conocimiento de manera significativa y comprometida se requiere que exista liderazgo, apoyo y asesoría. Para ello es imprescindible la creación de espacios, tiempos, encuentros de colaboración, así como asumir compromisos compartidos.

La asesoría se concibe como un “proceso sistemático de diálogo, diagnóstico y puesta en marcha de acciones colectivas orientadas a la resolución de problemas educativos asociados a la gestión escolar, así como a los aprendizajes y las prácticas educativas” (Acuerdo número 712, 2013, p. 4). Se entiende por *acompañamiento* a “la asesoría calificada que se brinda al personal docente y a la escuela para apoyar procesos de formación continua y desarrollo profesional” (Acuerdo número 712, 2013, p. 4).

Ambos conceptos hacen referencia a una relación directa con la escuela en la que se establece vinculación con el personal para atender situaciones particulares asociadas a las actividades que se desarrollan al interior de un centro de trabajo, ya sea directivas o docentes.

Estudios realizados en Chile por Osses y Raczynski (2010) identificaron la relación de la Asesoría Técnica Educativa (ATE) como la colaboración permanente que se brinda entre personal externo con la escuela. Para que la ATE fluya, requiere la autonomía de la escuela en la toma de decisiones e implica respetar las estructuras internas, así como brindar confianza en que el apoyo permitirá a la institución escolar superar las dificultades que enfrenta (Osses y Raczynski, 2010).

El asesoreamiento de apoyo al liderazgo educativo y de acompañamiento crítico en los procesos para la mejora debe encontrar temas generadores en torno a prioridades de acción y ámbitos de mejora. Éstos deben ser considerados como puntos de apoyo para implementar estrategias, acciones y estructuras apegadas a otras realidades y que permitan profesionalizar a los implicados a partir de aprendizajes en común, lo cual significa proponer mecanismos de armonización de necesidades y prioridades de la comunidad directiva (Domingo, 2010).

Los lineamientos del SAAE establecen una serie de funciones adicionales del personal que brinda la AT, una vez que forma parte del equipo de la supervisión escolar con las responsabilidades siguientes:

- I. Acordar, junto con el supervisor de zona escolar, a qué personal directivo se brindará asesoría y acompañamiento en la zona escolar, conforme a las necesidades identificadas en las escuelas.
- II. Elaborar, desarrollar, dar seguimiento y evaluar, en coordinación con los directivos escolares, las acciones de asesoría técnica conforme a las características y necesidades de las escuelas y de sus directivos, en el marco del SAAE y apegadas a los lineamientos.
- III. Colaborar con el personal de la supervisión en la generación y fomento de redes y comunidades de aprendizaje entre directivos de la zona escolar.

- IV. Analizar y reflexionar, junto con los directivos asesorados, sobre el proceso de asesoría, a fin de identificar áreas de mejora y tomar decisiones al respecto.
- V. Informar de manera permanente a la supervisión de zona escolar acerca de los avances y dificultades en la asesoría y acompañamiento a las escuelas y a sus directivos, de modo que se tomen decisiones que fortalezcan estos procesos. (USICAMM, 2021, p. 21).

La *asesoría técnica pedagógica* es el proceso mediante el cual un maestro preparado para ello apoya, acompaña y capacita a otros maestros en el mejoramiento continuo de sus prácticas docentes, acorde con el modelo educativo vigente, los retos de la sociedad del conocimiento y un determinado enfoque o enfoques pedagógicos respecto al aprendizaje, la enseñanza, la evaluación, el manejo de grupo, la gestión escolar y el empleo de recursos para la formación (Tobón, 2018).

La AT de la función directiva también requiere de un directivo preparado que acompañe y oriente en esta función en el proceso de toma de decisiones, organización escolar, planificación de planes de mejora, solución de conflictos, entre otras actividades necesarias.

Los lineamientos del SAAE consideran que la asesoría tiene el propósito de lograr que el personal directivo tenga la capacidad de impulsar de manera autónoma procesos de mejora en sus prácticas educativas, incidiendo directamente en los aprendizajes de los alumnos que acuden al centro de trabajo a su cargo así como en prestar un servicio educativo de excelencia. Entre los elementos que implica la asesoría están los siguientes:

Observación y el análisis colectivo de las prácticas educativas, así como la colaboración, el diálogo pedagógico, la construcción conjunta de propuestas y la participación activa del personal involucrado. (USICAMM, 2021 p. 34)

Los lineamientos del SAAE indican que el periodo de asesoría y acompañamiento comprenderá al menos un ciclo escolar completo y puede prolongarse al año lectivo siguiente e incluso los posteriores, de ser necesario.

METODOLOGÍA

El presente trabajo se enmarca en la metodología de estudio de caso con el objetivo de describir la experiencia personal de quien realiza la función de AT de la función directiva para verificar el cumplimiento de responsabilidades establecidas en los lineamientos del SAAE.

Esta estrategia metodológica también se relaciona con los estudios descriptivos, en los que Yin (1984) distingue tres fines distintos: *a*) pretender describir un fenómeno de manera pura; *b*) explicar la intención de investigar y definir las características del fenómeno con profundidad; y *c*) los estudios descriptivos o exploratorios de casos son aplicados para analizar campos totalmente nuevos cuando se tiene pocos antecedentes para explicar el fenómeno focalizado.

También se enmarca en la investigación-acción, definida por Latorre (2008) como clave para un aprendizaje profesional de la práctica, al realizar una reflexión en la acción y construir nuevas estrategias de acción, generando conocimiento educativo incorporado para trascender; el autor considera que este proceso se caracteriza por su carácter cíclico:

Que implica un «vaivén» —espiral dialéctica— entre la acción y la reflexión, de manera que ambos momentos quedan integrados y se complementa. (Latorre, 2008, p. 39)

Estas perspectivas metodológicas (estudio de caso, estudio descriptivo e investigación-acción) se complementan al describir de manera cualitativa las experiencias, interacciones y documentos en su contexto natural, dejando espacio para las particularidades de esas experiencias e interacciones, considerando al investigador como parte importante del proceso de investigación, ya que toman en serio el contexto y los casos para entender el problema sometido a estudio (Sagrario, 2015).

Los instrumentos para recuperar la experiencia son: entrevista semi estructurada al personal directivo que recibió asesoría técnica, entrevista semi estructurada al asesor técnico de la zona escolar, recuperación de bitácora de experiencia realizada por la supervisión escolar, y análisis de documentos oficiales de la función de AT.

El ciclo escolar 2021-2022 implicó una serie de acompañamientos para la función de la supervisión escolar, que fueron fortalecidos a través de la iniciativa de la AT como un factor clave de fortalecimiento en la función directiva. Para el análisis de la experiencia, se establecieron las siguientes categorías: *a*) caracterización del AT en la zona escolar, *b*) acciones implementadas desde la AT, *c*) elementos de la función directiva que implican una AT; y *d*) fortalezas de la AT.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA

Caracterización del AT en la zona escolar

El ciclo escolar 2021-2022 implicó la necesidad de la asesoría para facilitar los procesos de comunicación y mejora en la función directiva al coadyuvar para sensibilizar al personal docente ante el panorama de regreso a clases de manera presencial, después de la pandemia de COVID-19.

El estudio de caso realizado identifica al maestro Jesús Ramón Duarte Leyva, quien realizó funciones de AT en colaboración con la supervisión escolar. El maestro Duarte Leyva destaca por ser reconocido en la institución que dirige y en la zona escolar como un directivo cercano a la comunidad educativa, conocer de estrategias directivas, y por impulsar actividades innovadoras en la zona escolar que colabora.

El AT trabajó en coordinación con la supervisión escolar para establecer un plan de trabajo continuo y sistematizar acciones para la mejora, además de recomendaciones prácticas en dicha zona escolar. De igual manera, participó en la selección de escuelas para brindar asesoría, y estableció horarios y estrategias que permitieran brindar alternativas de mejora.

Al respecto, se considera que el asesor técnico cumplió con las responsabilidades I y II que para el ejercicio de esta función se establece en los lineamientos del SAAE, al acordar con la supervisión escolar a qué personal directivo se brindaría asesoría y acompañamiento en la zona escolar y elaborar, desarrollar y dar seguimiento a las acciones de asesoría técnica conforme a las necesidades de las escuelas y directivos (USICAMM, 2021).

Acciones implementadas desde la AT

A través de la entrevista realizada al maestro Jesús Ramón se identifican algunas acciones en el ejercicio de su función como AT, como son: elaboración de una encuesta para diagnosticar las necesidades de los directivos acompañados, consultar con la supervisión escolar las necesidades identificadas, elaborar un plan de acción de AT con impacto en la función directiva, sistematizar el acompañamiento constante y cercano, así como escuchar las principales necesidades de los colegas.

El directivo expresa que estas acciones las implementó a contra turno y que las principales actividades en las que su participación fue requerida fue en las visitas a Consejos Técnicos Escolares (CTE), apoyo en la organización de CTE de la supervisión escolar, generalización de temas con enfoques normativos, organización escolar, acompañamiento en estrategia de observación de clase como apoyo a la supervisión escolar, así como sistematización de un instrumento para dar retroalimentación objetiva y orientar la función directiva:

La experiencia de la asesoría brindada fue posible gracias a la apertura de colegas directivos y al reconocimiento de mejora, ya que sin la solicitud de los compañeros no hubiese sido posible realizar el acompañamiento. (J. R. Duarte, comunicación personal, 18 de agosto del 2022)

El elemento principal para identificar la necesidad de asesoría fue la implementación de una entrevista diagnóstica, para lo que requirió acudir al centro de trabajo de los directivos seleccionados para el acompañamiento, donde aplicó una entrevista consistente en indagar acerca de la experiencia en la función, conocimiento del centro

de trabajo, principales áreas de oportunidad y establecimiento de un plan de acción cercano. Los resultados de este diagnóstico se consensaron con la supervisión escolar para fortalecer la organización en conjunto:

En todo momento la supervisión escolar facilitó los procesos y orientó la sistematización de acciones para brindar asesoría a directores. (J. R. Duarte, comunicación personal, 18 de agosto del 2022)

Lo anterior generó condiciones para cumplir con la responsabilidad IV establecida en los lineamientos del SAAE, al analizar y reflexionar los diversos aspectos del proceso de asesoría junto con los directivos receptores con el fin de identificar áreas de mejora y tomar decisiones al respecto (USICAMM, 2021). Sobre lo anterior, el personal directivo acompañado expresa:

La experiencia de recibir asesoría por parte del Mtro. Jesús Ramón Duarte fue enriquecedora. Desde el inicio, realizamos un formulario para detectar las áreas que debíamos trabajar, en donde se nos permitió revisar los ámbitos relevantes para nuestra función directiva. (J. R. Duarte, comunicación personal, 18 de agosto del 2022)

Elementos de la función directiva que implican una AT

La recuperación de la experiencia destaca que en el ciclo escolar 2021-2022, en la zona escolar VII de primaria estatal en Hermosillo, Sonora, el personal directivo requirió de orientación para la elaboración del Plan Escolar de Mejora Continua (PEMC), lo que implicó brindar asesoría constante para la toma de decisiones, realizar visitas organizadas al aula de clase, sistematizar acompañamientos con el personal directivo, proporcionar apoyo para la revisión del plan de clase y orientar en la función directiva con temas de normatividad vigente.

Estos elementos permitieron un trabajo en colaboración con la supervisión escolar y así encontrar temas para desarrollar con la totalidad de directivos, promoviendo una preparación profesional constante. La AT implicó mantener comunicación con quien realiza la función de supervisión para orientar de manera oportuna al personal directivo acompañado.

Como resultado de la AT, el personal directivo mejoró en la organización del CTE, construyendo una agenda, organizando de manera previa los materiales necesarios y contando con una presentación, con lo que se profesionalizó su función.

El acompañamiento en los CTE nos permitió revisar los puntos importantes de cada sesión y ello facilitó hacer un checklist para tener sesiones más puntuales y provechosas. (J. R. Duarte, comunicación personal, 18 de agosto del 2022)

En la observación de clase se brindaron orientaciones para su aplicación y se acordó con todos los directivos de la zona escolar para que el trabajo en colaboración tuviera un impacto más favorable en la zona, lo que permitió que el personal que recibió el acompañamiento pudiera poner en práctica las estrategias y recomendaciones brindadas.

El instrumento que se utilizó para retroalimentar la función directiva permitió generar evidencia del acompañamiento realizado y sistematizar elementos para la mejora continua en la toma de decisiones y organización del funcionamiento escolar.

La descripción de esta experiencia permite identificar que quien realizó esta función de Asesoría Técnica consideró la responsabilidad establecida en el lineamiento del SAAE (USICAMM, 2021), al informar de manera permanente a la supervisión de zona escolar acerca de los avances y dificultades en la asesoría y acompañamiento a las escuelas y a sus directivos, lo anterior como parte de la mejora continua y con el fin de fortalecer el proceso para tomar decisiones de mejora en el acompañamiento realizado.

Fortalezas de la función de AT

El maestro Jesús Ramón identifica como principal fortaleza la cercanía y empatía que mantuvo durante el ciclo escolar 2021-2022 con el personal directivo. Destaca que este ciclo escolar marca la pauta para el regreso a clases coordinado y ordenado, después del periodo de pandemia por la COVID-19, en el que se requirió brindar orientaciones para sistematizar acciones que privilegiaran un ambiente armónico y saludable para el regreso, así como mostrar sensibilidad ante las necesidades del personal que integra la institución escolar, dado que algunos venían con condiciones particularmente difíciles por las pérdidas familiares ocurridas. La AT empatizó con el personal al brindar orientaciones pertinentes, posibles de ser llevadas a cabo y con acercamiento a la estructura educativa. El trabajo entre pares se identificó al sistematizar el acompañamiento y mostrar sensibilidad respecto a problemas en común.

El trabajo con el maestro, permitió un aprendizaje con un igual, que a partir de la experiencia de ambos promovía la mejora en nuestra función. (J. R. Duarte, comunicación personal, 18 de agosto del 2022)

La AT brindada generó resultados a corto plazo, orientación y estrategias de comunicación asertivas, requeridas para el trabajo coordinado, así como actitud empática con el personal directivo.

La experiencia en la función directiva, conocimiento de diversos contextos y relaciones sociales, generaron buenas condiciones para la participación como Asesor Técnico. (D. A. Villegas, comunicación personal, 18 de agosto del 2022)

CONCLUSIONES

El registro de la experiencia da cuenta de que el acompañamiento de la función directiva ha transitado por diversos procesos, y se ha fortalecido con la toma de decisiones basada en la organización de cada política educativa. En la actualidad, asignar a un directivo experto en la AT fortalece la toma de decisiones e impacta de manera favorable la organización escolar y la mejora de la práctica directiva con acercamiento, comunicación asertiva y apego a las necesidades del contexto.

Este proceso de asignación fortalece el acompañamiento, que se realiza desde la supervisión escolar, al asignar funciones en coordinación y asegurar la participación en las actividades prioritarias, así como en la elaboración de un plan de trabajo sistemático y oportuno.

La recuperación de la experiencia muestra que tener claridad de las responsabilidades en la función de AT facilita la obtención de resultados óptimos en el acompañamiento y seguimiento de orientaciones hacia la mejora. En este ejercicio se identificó el cumplimiento de la visión de asesoría establecida en los lineamientos del SAAE (2021), en el que consideran la colaboración y el diálogo pedagógico como elementos indispensables para ejercerla. Con ello se complementa lo descrito por Tobón (2018) al considerar que quien realiza funciones de asesoría debe contar con preparación profesional para el ejercicio de esta función.

La práctica de la AT considera solo dos escuelas por zona escolar para el acompañamiento, por lo que no se incorpora la visión del resto de directivos, quienes reciben asesoría de manera indirecta, por lo que se recomienda documentar todas las perspectivas en futuras aproximaciones a este tema de investigación.

Se puede decir que la función de AT para el personal directivo se encuentra todavía en construcción, por lo que es necesario fortalecer esta experiencia con una visión clara del acompañamiento que realiza en coordinación con la supervisión escolar. Por ello, es indispensable sensibilizar al personal de supervisión en la inserción de esta figura como parte de los procesos de organización interna, de manera que no se visualice como un elemento aislado, incorporándolo en las funciones que le corresponden.

REFERENCIAS

- Aceves, A. (2017). *Lineamientos Generales para la prestación del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela en la Educación Básica*. Secretaría de Educación Pública SEP. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/225920/LINEAMIENTOS_SAT_may25_2017.pdf
- Acuerdo número 712 del 2013 (29 de diciembre), por el que se emiten las Reglas de operación del Programa para el Desarrollo Profesional Docente. Diario Oficial de la Federación. http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5328399&fecha=29/12/2013
- Arnaut, A. (2006). La función de apoyo técnico-pedagógico: Su relación con la supervisión y la formación continua. En A. Martínez (Coord.), *La asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros* (pp. 15-29). Secretaría de Educación Pública en colaboración con la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). <http://ceai.edu.mx/pdf/foro%20itinerante/asesoria.pdf>
- Cordero, G., Fragoza, A. y Vázquez, M. (2015). El Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela: aproximaciones a su configuración en México. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 17(1), 55-71. <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/734/1007>
- Domingo, J. (2010). Comprender y redireccionar las prácticas de asesoría. *Revista Iberoamericana de Educación*, (54), 65-83. <https://doi.org/10.35362/rie540542>
- Elizalde, L. (2012). *Criterios para el Seguimiento y la Evaluación del Sistema Regional de Asesoría Académica a la Escuela*. Secretaría de Educación Pública SEP.
- Latorre, A. (2008). *La investigación - acción. Conocer y cambiar la práctica educativa* (cuarta edición). Graó.
- Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros, [L.G.S.C.M.M.], Diario Oficial de la Federación [D.O.F.], 30 de septiembre de 2019, (México). https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5573860&fecha=30/09/2019#gsc.tab=0
- Ley General del Servicio Profesional Docente, [L.G.S.P.D.], Diario Oficial de la Federación [D.O.F.], 11 de septiembre de 2013, (México). www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013

Osses, A. y Raczynski, D. (2010, 29 de julio). *Estudio Internacional sobre el uso de la Asistencia Técnica Educativa*. [Ponencia]. *Seminario Asistencia Técnica Educativa: De la Intuición a la Evidencia*, Universidad de Chile, Chile. https://www.ciae.uchile.cl/documentos/seminario_fondef_ate/Osses-Raczynski.pdf

Sagrario, S. (2015). *El diseño de la investigación cualitativa*. Morata.

Secretaría de Educación Pública SEP. (2005). *Orientaciones generales para constituir y operar el servicio de asesoría académica a la escuela*. Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicios. http://biblioteca.formaciondocente.com.mx/03_AsesoriaTecnico/Pronap%20Asesoria.pdf

Tobón, S. (2018). *Manual de asesoría técnica pedagógica. El proyecto de intervención*. Kresearch Corp. <https://cife.edu.mx/recursos/manual-de-asesoria-tecnica-pedagogica-el-proyecto-de-intervencion/>

USICAMM, Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros. (2021). *Lineamientos generales para la operación del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas en Educación Básica*. Secretaría de Educación Pública SEP. https://cespd.edomex.gob.mx/sites/cespd.edomex.gob.mx/files/files/FDo-centeDoc/Lineamiento_Generales_SAAE_EB_2021.pdf

Yin, R. (1984). *Case Study Research: design and Methods (Applied social research Methods Series)*, Sage.