



Para citar este artículo, le recomendamos el siguiente formato:

Cordero, G., Fragoza, A. y Vázquez, M. A. (2015). El Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela: aproximaciones a su configuración en México. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 17(1), 55-71. Recuperado de <http://redie.uabc.mx/vol17no1/contenido-cordero-fragozav.html>

---

## Revista Electrónica de Investigación Educativa

Vol. 17, Núm. 1, 2015

### El Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela: aproximaciones a su configuración en México

### The Coaching Service to the School: Approaches to its configuration in Mexico

Graciela Cordero Arroyo (\*)  
[gcordero@uabc.edu.mx](mailto:gcordero@uabc.edu.mx)

Ariana Fragoza González (\*)  
[ariana.fragoza@uabc.edu.mx](mailto:ariana.fragoza@uabc.edu.mx)

María del Ángel Vázquez Cruz (\*)  
[vc.mariangel@gmail.com](mailto:vc.mariangel@gmail.com)

(\*) Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo  
Universidad Autónoma de Baja California

(Recibido: 1 de mayo de 2014; aceptado para su publicación: 20 de octubre de 2014)

#### Resumen

El presente artículo tiene como objetivo analizar los primeros bosquejos del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE) en el marco de la reforma educativa vigente en México, servicio cuyos lineamientos federales no han sido definidos aún. Con este fin se analizaron todos los documentos legales y diversos documentos programáticos que se han publicado a lo largo de 2013 y 2014 referidos a educación básica. El artículo está organizado en tres apartados: en primer lugar se presentan los antecedentes de este tipo de servicio en México; en un segundo apartado se revisa la información que se incluye sobre el SATE en los documentos normativos de la política educativa vigente, y en un tercer apartado se hacen consideraciones sobre lo que se tendría que tomar en cuenta para la adecuada instrumentación de un servicio de esta naturaleza.

*Palabras clave:* Educación básica, Política educativa, Asesoramiento a escuelas.

## **Abstract**

This article aims to analyze first drafts of a coaching service to schools (SATE, for its acronym in Spanish) in the context of current educational reform in Mexico. To this end all legal documents and various program documents that have been released throughout 2013 and 2014 relating to basic education were analyzed. The paper is organized in three sections. The history of this type of service in Mexico is presented first; the second section includes information on the SATE as included in the legal documents of the current educational policy. In a third section some comments on what have to be taken into account for the proper implementation of a service of this nature are made.

*Keywords:* Elementary schools, Educational policy, Coaching.

## **I. Introducción**

En 2013 inició el proceso de reforma educativa en México. Esta reforma planteó, a partir de la modificación del artículo tercero constitucional y la promulgación de tres leyes secundarias, recuperar la rectoría del Estado en materia educativa, al recobrar el control sobre los recursos humanos contratados por el Estado en diversas funciones del sector educativo. Por esta razón, la reforma fue definida como estructural (Ornelas, 2013 y Zebadúa, 2013). En 2014, inicia una segunda etapa de la reforma que se centra en el ámbito pedagógico a partir de la definición de un modelo educativo. Con este fin, se llevaron a cabo foros nacionales y estatales de consulta de febrero a junio de 2014.

Uno de los instrumentos de la reforma educativa que se bosquejó a lo largo del 2013 fue el Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE). El SATE se define como el “conjunto de apoyos, asesoría y acompañamiento especializados al personal docente y personal con funciones de dirección para mejorar la práctica profesional docente y el funcionamiento de la escuela” (Diario Oficial de la Federación [DOF], 2013c, p. 4). En este contexto, es pertinente preguntarse ¿cómo se caracteriza al apoyo técnico pedagógico en el marco de la reforma educativa vigente? ¿Cuál es la función de los diversos actores educativos que participan en el SATE?

A fin de contestar estas preguntas, se hizo una revisión de todos los documentos legales y diversos documentos programáticos publicados a lo largo de 2013 y 2014 en los que se menciona este servicio. Asimismo, se hizo una revisión histórica de la política en materia de sistemas de asesoramiento a escuelas que se ha registrado a partir de 1994. El presente artículo presenta resultados parciales de investigación. Ante la falta de precisión de lo que implica el SATE a más de un año de su inclusión en la ley secundaria, plantea algunas ideas que podrían contribuir a la toma de decisiones sobre la operación de la asistencia técnica a la escuela.

El artículo está organizado en cinco apartados. En primer lugar se presenta una revisión general del encuadre teórico en el que se inserta el apoyo externo a las escuelas. En segundo término se revisan los antecedentes de este tipo de servicio en México; en un tercer apartado se sintetiza la información que se incluye sobre el SATE

en los documentos normativos de la política educativa vigente. Una cuarta sección revisa lo que se ha planteado a la fecha como funciones de los diversos actores que participarán en el SATE. En un quinto apartado se hacen algunas consideraciones para la adecuada instrumentación de un servicio de esta naturaleza.

## **II. El apoyo externo a las escuelas**

En los proyectos de reforma educativa, el apoyo y la asesoría a la escuela, como instrumento de apoyo externo a la escuela, son estrategias que se asocian con la mejora escolar. El embrión de los sistemas de apoyo externo a la escuela se desarrolló en los años setenta en los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Ante el fracaso de las reformas educativas macroestructurales que se planeaban y operaban sin tomar en cuenta a los actores educativos, se buscó una alternativa en la que los profesores dejaran de ser considerados como parte del problema y empezaran a ser vistos como parte de la solución.

Los sistemas de apoyo externo se caracterizan por buscar establecer una clara relación entre apoyo y mejora educativa en los procesos de cambio educativo. A este respecto, Escudero (2012) afirma que “la mejora de la educación merece ser considerada como un punto de referencia y destino del apoyo o asesoramiento pedagógico” (p. 15). Para Bolívar (2006), el asesor es un “facilitador de procesos de mejora” (p. 81). En términos estructurales, los sistemas de apoyo externo se caracterizan por contar con una fundamentación legal, una definición clara de funciones y un financiamiento específico (Escudero, 1992).

Esta estrategia ha sido desarrollada tanto en países del mundo anglosajón (Estados Unidos, Inglaterra, Australia, Singapur, Nueva Zelanda) como en países iberoamericanos (España, Chile y Perú, entre otros) aplicándose a través de diversas modalidades de apoyo a las escuelas y a los maestros, ya sea instrumentadas por la administración del sistema educativo o generadas por una demanda interna del propio centro educativo.

El asesoramiento externo se ha definido como:

El proceso de ayuda o apoyo a la institución educativa proveniente del exterior de la misma, motivado por demandas internas o prescripciones externas a la propia institución, como consecuencia de la dependencia de ésta respecto a sistemas más amplios (sistema educativo) o resultante de la conexión entre el sistema centro educativo y otros sistemas independientes. Suele realizarse a través de profesionales (individuos o grupos) cuya característica principal es la ausencia de ligazón administrativa respecto a la estructura interna de la institución. (Tejada, 1998, p. 169).

Para Escudero (1992) existen dos grandes campos de actuación de los servicios de apoyo externo. El campo en el cual se han desarrollado múltiples iniciativas es el de desarrollo e innovación del currículum. En términos generales, el apoyo en este campo se enfoca en la mejora de las competencias docentes del maestro, de manera individual o colectiva. Desde esta perspectiva, la asesoría académica a la escuela debe

desempeñar una “función mediadora entre el conocimiento pedagógico disponible y las prácticas y conocimientos profesionales de los profesores, aportando los conocimientos y estrategias que puedan contribuir a resolver los problemas” (Bolívar, 2006, p. 87). En este sentido, se entiende como una modalidad de formación de profesores en servicio.

Un segundo campo es la promoción del desarrollo de la escuela a partir de proyectos de trabajo definidos en el colectivo escolar con base en la identificación de situaciones problemáticas que vive la escuela. Este apoyo se dirige al colectivo escolar en general y al directivo en particular. Este campo se ha definido desde las teorías de la gestión escolar, ya que el asesoramiento está orientado a facilitar los procesos de cambio en las prácticas del colectivo escolar que apoyen, a su vez, cambios en las condiciones en las que trabajan las escuelas.

En la literatura es posible encontrar que ambos campos, tanto el de la formación de profesores en servicio como el de la gestión escolar, están presentes en la definición de asesoría. Por ejemplo, Antúnez considera que la asesoría “constituye un proceso sostenido de ayuda consentida y de acompañamiento mediante acciones orientadas a la mejora de las prácticas profesionales de los docentes, directivos, personal técnico y, eventualmente, de los padres y madres del alumnado”. (2006, p. 58).

En México, ambos campos han coexistido en las décadas recientes en el diseño de sistemas o políticas de asesoría en la escuela. Este hecho se identificó a lo largo de la investigación realizada y se considera una herencia de la cual el SATE no ha podido desvincularse, como quedará demostrado en los siguientes apartados.

### **III. Antecedentes de los servicios de asesoría 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 de apoyo técnico pedagógico: a) la descentralización de la educación y b) la diversificación de los programas de apoyo a la escuela. Durante este período se conformaron las Federaciones Generales de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en cada uno de los estados del país, lo que favoreció el desarrollo de mesas o equipos técnicos en los niveles y modalidades educativas en los estados, para atender los programas piloto derivados del programa “Educación para todos”. Estos equipos técnicos se integraron por profesores comisionados. A partir de la reforma educativa de 1992 surgió la necesidad de consolidar las mesas técnicas de los estados para dar acompañamiento y promover la implementación de los nuevos planes y programas de estudio y los programas de apoyo a la escuela, por lo que un mayor número de profesores se integró a la función.

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). Este fue el primer programa que sentó las bases de una política nacional en materia de formación de profesores en servicio. En la década de vida del PRONAP, se establecieron las instancias estatales de formación continua en todo el país, y cada entidad federativa desarrolló su Plan Rector de Formación Continua. Asimismo, se instalaron 574 Centros

de Maestros, centros donde también se comisionaron profesores como asesores para el servicio.

En la implementación de la reforma de 1992, el apoyo a la escuela se consideró como una de las acciones más importantes. Esta idea tuvo varios problemas en su implementación (Arnaut, 2006; Calvo, 2007; SEP, 2005). En la revisión que hace la SEP de la manera en que la asesoría a la escuela se había venido desarrollando en estos primeros años, se planteó que este servicio 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”, (SEP, 2005, p. 22). Asimismo, fue evidente que estos sistemas no habían tenido un desarrollo exitoso en tanto que el apoyo externo se comprometió con comisiones o invitaciones que no privilegiaban su carácter académico y con apoyar el funcionamiento general y administrativo del sistema educativo en sus diferentes niveles.

Para resolver este problema y conformar equipos técnicos que sí apoyaran el trabajo pedagógico, en el 2004 el Consejo Nacional de Autoridades Educativas conformó la Comisión SEP-Autoridades Educativas para desarrollar una normatividad que regulara el servicio de apoyo técnico pedagógico a las escuelas y que derivó en la construcción de una propuesta para el establecimiento del Servicio de Asesoría Académica a la Escuela (SAAE) (SEP, 2005).

El SAAE fue propuesto en 2005 e incorporado por primera vez a las Reglas de Operación<sup>1</sup> del PRONAP en 2006 (Diario Oficial de la Federación [DOF], 2006). Su objetivo era “contar con una estructura dinámica que fomente la reflexión sobre las prácticas educativas de docentes y directivos y promueva su mejora sistemática” (SEP, 2006, p. 2). En este primer momento, en el documento de trabajo, 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. El SNFCSP retoma la idea del SAAE bajo el argumento de que:

Una de las tareas pendientes del PRONAP es la necesidad de generar mecanismos institucionalizados para que el Servicio de Asesoría Académica a la Escuela (SAAE) funcione bajo un esquema de mayor articulación en el marco de los Centros de Maestros, dado que los servicios de asesoría que brinda están pensados, entre otras cosas, para acompañar de forma sustancial y directa a los colectivos docentes ubicados en las escuelas, a propósito de generar condiciones para la formación continua dentro de la escuela. (SEP, s/f, p. 2).

---

<sup>1</sup> Las Reglas de Operación es un documento que define el sentido y condiciones para el ejercicio del presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal del año correspondiente.

El SAAE se incluye en las Reglas de Operación del Programa del SNFCSP de 2008 a 2013 (Acuerdos 465, 558, 625 y 676) (DOF, 2008a, 2010, 2011 y 2013a). En su documento base, el SNFCSP agrega a las instancias responsables de ofrecer este servicio a las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas y privadas y organismos de la sociedad civil, siempre y cuando exista un medio de coordinación. Si bien consolidar el SAAE fue declarada como una línea estratégica del SNFCSP (SEP, s/fa), no se encontraron acciones específicas documentadas para la organización y operación del servicio.

Paralelamente al SAAE, la propia SEP propuso otro sistema de apoyo a las escuelas. 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), también de la Subsecretaría de Educación Básica.

En relación a la función asesora, se destacan dos proyectos de la DGDGIE. Uno fue el Proyecto de Innovación para conformar las zonas escolares por regiones, estableciendo los Centros de Desarrollo Educativo (CEDE) (SEP, 2012). Estos centros implicaban una reestructuración administrativa de la función supervisora al concentrar a los supervisores y los asesores comisionados a la zona por regiones para atender de mejor manera las necesidades de los centros educativos. La regionalización de los servicios administrativos permitía centrar el trabajo de los asesores en la atención pedagógica directa e inmediata. Las entidades federativas adoptaron la regionalización de diversas maneras (Del Castillo, 2011). Por ejemplo, en el caso de Yucatán, se planteó que los objetivos del CEDE son: “Contribuir a la mejora de la calidad de la educación mediante la participación comprometida de los diversos actores que confluyen en ellos, para atender de manera pertinente las necesidades de la región”; y “acompañar a los diferentes actores educativos de la Región, a través de la asesoría pedagógica directa e inmediata, que contribuya a alcanzar los resultados esperados en sus procesos de mejora” (Gobierno del Estado de Yucatán, 2011, p. 3).

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). Después de varios borradores de trabajo, los resultados de esta comisión se publicaron en una colección de cinco tomos titulada: “Criterios para Fortalecimiento del Sistema de Asesoría Académica a la Escuela” (SEP, 2012). El SIRAAE se inscribió en el marco de una política nacional que tenía como propósito la regionalización de la mejora para el logro educativo en apoyo a las escuelas de bajo rendimiento en los exámenes nacionales.

En 2013 se introduce el SATE tanto en la LGSPD como en las Reglas de Operación del Programa para el Desarrollo Profesional Docente. Las definiciones de este sistema en ambos documentos es prácticamente la misma. En la Reglas de Operación, publicadas tres meses después de la LGSPD, introduce una matización sobre las características del centro escolar.

Con fines comparativos, en la Tabla I se presentan definiciones generales del servicio de asistencia técnica a la escuela que se han establecido en diversos programas.

Tabla I. Definiciones de los programas de servicio de apoyo externo a la escuela en los documentos oficiales

	<b>Documento de referencia</b>	<b>Definición</b>
Servicio de Asesoría Académica a la Escuela PRONAP 2005	Orientaciones generales para constituir y operar el servicio de asesoría académica a la escuela	“Servicio especializado y permanente de asesoría y acompañamiento académico para los maestros y las escuelas” (SEP, 2005, p. 30).
Servicio de Asesoría Académica a la Escuela PRONAP 2006	Reglas de Operación del PRONAP	“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” (SEP, 2006, p. 4).
Servicio de Asesoría Académica a la Escuela DGFCMS 2008	Reglas de Operación del Programa del Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros de Educación Básica en servicio	“Servicio especializado y permanente de asesoría académica para los maestros y las escuelas que lo requieren, y que tienen como fin la mejora de las prácticas educativas y de gestión” (dof, 2008, p.5).
Sistema Regional de Asesoría Académica a la Escuela DGDGIE	Criterios Normativos del Fortalecimiento del Sistema Regional	“Mecanismo de interacción profesional orientado a la atención de necesidades asociadas a la organización escolar y a las prácticas pedagógicas de directivos y docentes” (SEP, 2012, p.20).
Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela SEP 2013	Ley General del Servicio Profesional Docente	“Conjunto de apoyos, asesoría y acompañamiento especializados al personal docente y personal con funciones de dirección para mejorar la práctica profesional docente y el funcionamiento de la escuela” (dof, 2013c, p.4).
	Reglas de Operación del Programa para el Desarrollo Profesional Docente	“Conjunto de apoyos, asesoría y acompañamiento especializados al personal docente y personal con funciones de dirección para mejorar la práctica profesional y el funcionamiento de la escuela pública de educación básica” (dof, 2013f, p.8).

Un primer análisis de esta información permite que observar que:

1. Originalmente, en el marco del PRONAP y de la DGFC, el apoyo a la escuela se denominó servicio. En la propuesta de la DGDGIE se cambió a sistema. En este sexenio ha vuelto a ser caracterizado como un servicio.
2. El calificativo de “técnico” que se utiliza en este sexenio para definir el tipo de servicio de apoyo, posiblemente se usó para diferenciarlo de las iniciativas anteriores, si bien no es el que mejor describe la naturaleza pedagógica del apoyo que se pretende dar como estrategia de atención al desarrollo profesional docente.

3. De estas propuestas de apoyo al trabajo docente de sexenios anteriores, el SIRAAE es la única que requirió una estructura organizativa específica. Este sistema, como su nombre lo indica, estuvo basado en la regionalización de la educación básica, lo cual implicaba una redefinición del ámbito territorial de los servicios educativos. Para organizar esta nueva visión del servicio educativo se desarrolló el Modelo de Gestión Regional (MGR). La regionalización permite la focalización del servicio educativo, específicamente en el caso del apoyo externo a la escuela se plantea que: “(...) la formulación de estrategias regionales de atención a las zonas escolares y escuelas que integran la asesoría y la capacitación para los equipos de supervisión (jefes de sector, supervisores, asesores académicos), directores y docentes”, (SEP, 2012, p. 59).
4. En un primer momento, el servicio fue propuesto y organizado por el área responsable de la formación de profesores en servicio en México (PRONAP y la DGFCMS). En una segunda etapa, el sistema fue retomado por el área responsable a la gestión escolar (DGDGIE). En la etapa actual, el servicio se propuso originalmente desde la Subsecretaría de Educación Básica y posteriormente se incorporó a la Coordinación Nacional de Servicio Profesional Docente.
5. En cualquiera de los casos, es posible observar en las definiciones del sistema o servicio de apoyo externo, la presencia de las dos aproximaciones en materia de apoyo: hacia la función directiva y a la escuela en su conjunto (tal como se deriva de la mención de: “prácticas de gestión”, “necesidades asociadas a la organización escolar”, “funcionamiento de la escuela pública”) como al profesor frente a grupo (lo que se desprende de la mención clara de la figura del maestro y de las prácticas pedagógicas).
6. Esta primera revisión histórica hace evidente la tensión existente entre el apoyo a los centros entendido como parte del área de formación continua o como parte del ámbito de la gestión escolar. Esta tensión será aún más evidente en el análisis de la política educativa vigente respecto a la organización del servicio de apoyo externo a las escuelas.

#### **IV. El SATE en el marco de la política educativa vigente**

Con el fin de identificar los lineamientos generales del SATE con los que se cuenta a la fecha de este escrito, se revisaron diversos instrumentos legales y organizativos que han definido la política educativa de este sexenio: Plan Nacional de Desarrollo (DOF, 2013b), Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD) (DOF, 2013c), Programa Sectorial de Educación (SEP, 2013), Acuerdo número 712 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODED) (DOF, 2013f) y Acuerdo número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular el Programa de Gestión Escolar (DOF, 2014).

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y el Programa Sectorial de Educación 2013-2018 identifican la constitución del SATE como línea de acción derivada de estrategias

específicas. En el caso del Plan Nacional de Desarrollo se ubica en la estrategia 3.1.1 "establecer un sistema de profesionalización docente que promueva la formación, selección, actualización y evaluación del personal docente y de apoyo técnico-pedagógico" (DOF, 2013b). En el Programa Sectorial de Educación 2013-2018 se ubica como una línea de acción en la estrategia 1.2 "fortalecer las capacidades de gestión de las escuelas, en el contexto de su entorno, para el logro de los aprendizajes" (DOF, 2013e). Mientras que en el Plan Nacional de Desarrollo (publicado en mayo de 2013), el SATE está asociado a la formación y profesionalización docente, en el caso del Programa Sectorial de Educación (publicado en diciembre del mismo año) está claramente asociado a la gestión de las escuelas.

Como puede verse en la Tabla I, la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD) y las Reglas de Operación del PRODED definen el servicio en términos similares, tan solo especifican que este servicio va dirigido a Educación Básica (DOF, 2013f, p.7).

El SATE se incluye en el acuerdo secretarial 712, por el que se emiten las Reglas de Operación del PRODED. Este Programa tiene como objetivo general:

Garantizar una oferta suficiente y diversificada de programas formativos pertinentes y con calidad que atienda las necesidades que derivan de la evaluación interna de las escuelas públicas de educación básica y de sus Rutas de Mejora Escolar para fortalecer paulatinamente el logro educativo del alumnado, orientada al desarrollo profesional del personal docente y personal con funciones de dirección, de supervisión y de asesoría técnico pedagógica y técnico docente que forman parte del Servicio Profesional Docente, que se encuentren en servicio activo en la educación básica de carácter público. (DOF, 2013f, p. 28).

Este objetivo general se sostiene en dos específicos: 1) promover la formación de personal calificado con funciones de asesoría técnica pedagógica como parte del servicio de asistencia técnica a la escuela y 2) Crear e impulsar el servicio de asistencia técnica a la escuela como un mecanismo de apoyo, asesoría y acompañamiento especializado al personal docente y personal con funciones de dirección y como una estrategia de atención al desarrollo profesional docente. Dichas reglas de operación son afines al Plan Nacional de Desarrollo en el sentido de que la creación del SATE está asociado a la formación y profesionalización docente.

#### **4.1 Consideraciones para crear el SATE**

El PRODED (DOF, 2013f) establece que las entidades federativas tienen que crear el SATE en 2014. Se plantea que las entidades recibirán financiamiento para este propósito. A la fecha de elaboración de este escrito las autoridades federales no han publicado lineamientos específicos para constituirlo en las entidades federativas. En su construcción, se proponen las siguientes consideraciones:

##### **4.1.1 Revisión de experiencias internacionales y nacionales**

Se recomienda revisar experiencias de servicios de asesoramiento a escuelas de países como Chile (Bellei, 2010) o España (Domingo, 2012) a fin de identificar los tipos

de agencias o instituciones que ofrecen el servicio de asistencia, los modelos de asesoramiento, tipos de acompañamiento, estrategias, duración, etc., así como experiencias nacionales exitosas (SEP-OEI, 2006; DOF, 2010; Tinajero, 2014).

#### **4.1.2 Necesidad de precisión terminológica**

En los documentos oficiales los conceptos de asesoría y acompañamiento no han sido definidos con claridad. Si bien ambos términos han sido utilizados de manera reiterada en el discurso oficial desde hace más de una década, no se ha establecido si son intercambiables o tienen alguna característica que los diferencie. Esta precisión es importante en términos de clarificar la diferencia operativa en la práctica en el contexto de la reforma y la organización del SATE.

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” (DOF, 2013f, p. 4). Por acompañamiento se entiende a “la asesoría calificada que se brinda al personal docente y a la escuela para apoyar procesos de formación continua y desarrollo profesional” (DOF, 2013f, p. 4).

Ambos conceptos hacen referencia a una relación directa con la escuela. No se distingue tampoco la particularidad del concepto en función de los agentes sobre los que se focaliza el servicio. La asesoría hace énfasis a la relación que se establece entre los agentes para atender situaciones problemáticas particulares asociados tanto con la dirección como con el trabajo directo del aula. El acompañamiento es un tipo de asesoría, que igualmente se ofrece tanto a los profesores como a la escuela pero que está orientada a sostener un proceso de formación en el servicio. Si esto es así, esto podría significar cierta estructura que implique un programa de actualización o de capacitación.

#### **4.1.3 Definición de los perfiles de los integrantes del SATE**

La función de apoyo técnico externo a la escuela es una función colectiva. No es exclusiva del Asesor Técnico Pedagógico (ATP), es una tarea que involucra a diversos actores educativos (Arnaut, 2006). Entre los agentes externos a la escuela se encuentran los supervisores, inspectores, jefes de sector y jefes de enseñanza, además de los ATP que laboran en diversas instancias (nivel, sector, zona escolar, escuela, o centro de maestros) o como responsable de algún programa de apoyo a la escuela<sup>2</sup>. Como agente de apoyo interno se encuentra el director, figura que, como se ha visto en líneas anteriores, también se le asigna participación en el SATE.

La LGSPD establece que cada entidad federativa hará su propuesta de perfiles, parámetros e indicadores para maestros, supervisores, directores y asesores (DOF, 2013c). Estas propuestas serán entregadas a la CNSPD, organismo que las integrará para entregarlas al Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) para su

---

<sup>2</sup> Debido a la diversidad de sistemas educativos estatales esta situación puede ser distinta en algunas entidades del país.

aprobación. Este último organismo ha dispuesto fechas para la entrega de cada uno de estos perfiles (31 de enero de 2014 para los aspirantes a ingresar a la función docente; 21 de junio de 2014 para la promoción en la función de asesores técnico pedagógicos; y 3 de octubre de 2014 para la promoción con funciones a cargos de dirección y de supervisión) (INEE, 2013). Como puede observarse, en el orden de entrega de las propuestas, primero se trabajará con el perfil de los asesores y posteriormente con el de los directores y supervisores.

Sin embargo, para el buen funcionamiento del SATE y la certidumbre del servicio, será necesario definir de manera conjunta los perfiles, parámetros e indicadores de, al menos, estas tres funciones: directores, supervisores y asesores a fin de que no se traslapen. Por esta razón, se considera necesario encontrar la manera en que estos tres perfiles se revisen y establezcan de forma articulada.

Dichos perfiles tienen tres objetivos, planteados en este texto de acuerdo a lo que se considera su orden de importancia para la constitución del SATE. En primer lugar, sirven como marcos de actuación que establecerían responsabilidades particulares. Un análisis comparativo de los perfiles del personal directivo (directores y supervisores) y de los profesores en función asesores técnico pedagógicos, permitirá asegurarse de que los parámetros e indicadores sean específicos y que exista una transversalidad entre ellos que permita que estas figuras se apoyen mutuamente en busca de la mejora escolar.

En segundo término, los perfiles ayudarían también al desarrollo de programas y trayectos de formación de estos actores para el mejor desempeño de su función. Finalmente, en un tercer lugar, estos perfiles sirven para diseñar estrategias de evaluación del ingreso, permanencia y promoción de estos actores educativos. (Barrera y Myers, 2011; Ingvarson y Kleinhenz, 2006; Vaillant, 2004).

Una de las recomendaciones para la elaboración de dichos referentes es que sean elaborados a partir del consenso entre los actores educativos, investigadores y autoridades educativas, lo que implica el desarrollo de estrategias de diálogo en los que participen los diversos involucrados. Además, es indispensable que quienes integren los grupos para la construcción de los perfiles representen los diversos, niveles, modalidades y regiones, con la finalidad de que la propuesta atienda las demandas y características de los diversos contextos, puesto que éste es un factor que condiciona, evidentemente, la tarea educativa (OREALC/UNESCO, 2013).

#### **4.1.4 Planteamiento articulado e integrador para el apoyo a la gestión y al profesor en aula**

El SATE está orientado tanto al apoyo de la gestión escolar como a la mejora de la práctica docente y su profesionalización. Si bien en todos los documentos se plantea que ambos escenarios son susceptibles de recibir apoyo técnico, el acompañamiento a la gestión escolar está mejor perfilado en el Programa Sectorial de Educación (DOF, 2013e) y en los lineamientos para la creación de los programas de gestión escolar (DOF, 2014b). El enfoque hacia la profesionalización puede identificarse más

claramente en el Plan Nacional de Desarrollo (2013b), así como en las Reglas de Operación del PRODED (DOF, 2013f).

El SATE tiene dos posibilidades de desarrollo que podrían ser complementarias en la teoría o en la normativa, pero su coexistencia es difícil en la vida escolar debido, fundamentalmente, a las limitaciones de recursos. Por un lado, se encuentran el apoyo y acompañamiento a la gestión escolar, al Consejo Técnico y al colectivo en su conjunto. Por otro se le considera como una vía de profesionalización, lo cual se asocia con el apoyo al desarrollo profesional individual del docente. Pueden el supervisor y el asesor atender ambos escenarios? Para responder a esta pregunta es necesario que los objetivos y alcances del SATE se revisen conjuntamente en las dos áreas responsables en la materia: la Subsecretaría de Educación Básica y la CNSPD. En cualquier caso, el desarrollo de mecanismos en los sistemas educativos estatales para la descarga administrativa es una condición básica para que efectivamente se cumpla el Acuerdo 717 (DOF, 2014b) y el SATE pueda ser una realidad.

Por otro lado, el SATE requiere una estructura articulada y clara. Esto no significa necesariamente una estructura administrativa específica para organizar el servicio. En su momento, el SAAE no consideraba crear una nueva dependencia para la asesoría académica a la escuela, sino dar sentido a los apoyos que ya existen con este fin. Este también podría ser el escenario en este sexenio y el SATE tendría características específicas en cada entidad federativa a partir de la estructura del sistema educativo. Por otro lado, es necesario identificar una figura o autoridad municipal o de zona que sea responsable de operar el SATE, estableciendo niveles de responsabilidad para la rendición de cuentas.

Finalmente, para el buen funcionamiento del SATE será necesario clarificar la cantidad de profesionales con la que se cuenta en cada entidad federativa para apoyar a los maestros. Es posible que un punto de partida para la creación del SATE sea el número de plazas que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público reconoce para esta función en cada entidad federativa.

## **V. Reflexiones finales**

Una de los planteamientos más claros de la reforma educativa es que la escuela es el centro del sistema educativo (DOF, 2013f, DOF, 2014b). En este sentido, los esfuerzos del apoyo externo deben centrarse en favorecer que la escuela sea efectivamente el centro de los aprendizajes y del desarrollo de los niños de México.

A diferencia de 2005, cuando se planteó por primera vez el SAAE, en 2014 el organizar un servicio de asesoría a la escuela puede tener mayores probabilidades de funcionar en tanto que es una iniciativa que ha sido asumida por el sistema educativo en su conjunto. Sin embargo, aún hacen falta definiciones críticas para asegurar su funcionamiento.

Una de las tensiones que se vivió en el pasado y que no permitió su desarrollo fue la falta de articulación entre las políticas de formación continua y las de gestión escolar,

tal como fue planteado en el primer apartado de este ensayo. En el contexto de la reforma educativa, el SATE no ha clarificado la relación entre ambos campos del asesoramiento.

Si como se plantea, la asesoría que requieren las escuelas, directivos y docentes se centra en la mejora educativa y se relaciona con la enseñanza, el aprendizaje, el trabajo en el aula y la gestión y la organización escolar (Guerrero, et al (2012), se considera necesario que el SATE defina qué profesionales que lo integran y cuáles son sus funciones de carácter pedagógico, si se profesionalizara al personal docente con funciones de asesoría técnica pedagógica para que realicen funciones formativas o para que apoyen la gestión basada en la escuela y cómo se articulan sus perfiles de desempeño. Para que el SATE contribuya efectivamente a la mejora escolar, sus actores del SATE deberían tener competencias, tiempo y condiciones para realizar su función.

Queda para otro reporte revisar las funciones de los actores educativos que se consideran involucrados en el SATE. Se requiere revisar la función de autoridades federales, locales, la supervisión escolar, asesores técnico pedagógicos, directores escolares y Consejo Técnico Escolar y analizar si sus funciones en términos del apoyo externo a la escuela están reguladas tanto por el PRODED (DOF, 2013f) como por el Acuerdo 717 (DOF, 2014b). Es decir, si en su operación el asesoramiento y apoyo externo están definidos tanto como una vía de formación y profesionalización docente como un recurso más para apoyar la gestión basada en la escuela.

Este artículo describe la definición de una política nacional de apoyo a la escuela a partir de lo que se deriva de los documentos oficiales. Este primer análisis puede modificarse sustancialmente a partir de los lineamientos que finalmente emita la Coordinación Nacional de Servicio Profesional Docente. El ejercicio pareció, sin embargo, digno de presentarse en tanto que refleja lo complejo que es la definición de este servicio y los múltiples actores involucrados en concretarlo.

## Referencias

Antúnez, S. (2006). Principios generales de la asesoría a los centros escolares. SEP-OEI (Eds.), *La asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros* (pp. 15-29). México: SEP-OEI.

Arnaut, A. (2006). La función de apoyo técnico-pedagógico: Su relación con la supervisión y la formación continua. SEP-OEI (Eds.), *La asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros* (pp. 15-29). México: SEP-OEI.

Barrera, I., y Myers, R. (2011). *Estándares y evaluación docente en México: el estado del debate*. Chile: PREAL.

Bellei, C. (Coord.). (2010). *Asistencia Técnica Educativa en Chile: ¿Aporte al Mejoramiento Escolar?* Recuperado de [http://www.ciae.uchile.cl/documentos/seminario\\_fondef\\_ate/LibroEstudioCasos.pdf](http://www.ciae.uchile.cl/documentos/seminario_fondef_ate/LibroEstudioCasos.pdf)

Bolívar, A. (2006). La asesoría al colectivo docente y el trabajo en el aula. SEP-OEI. (Eds.), *La asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros* (pp. 15-29). México: SEP-OEI.

Calvo, B. (2007). *Los asesores técnico-pedagógicos y el fortalecimiento de las escuelas de educación básica*. Ponencia presentada en IX Congreso Nacional de Investigación Educativa, Yucatán, México: COMIE-UADY.

Del Castillo, G. y Azuma, A. (2011). *La reforma y las políticas educativas. Impacto en la supervisión escolar*. México: FLACSO.

Diario Oficial de la Federación [DOF]. (2006). Reglas de operación del Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio.

DOF (2008). Acuerdo número 465 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa del Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros de Educación Básica en Servicio. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 2008. Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5076674&fecha=31/12/2008](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5076674&fecha=31/12/2008)

DOF (2010). Acuerdo número 553 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa de Asesor Técnico Pedagógico y para la Atención Educativa a la Diversidad Social, Lingüística y Cultural. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre de 2010. Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5173018&fecha=29/12/2010](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5173018&fecha=29/12/2010)

DOF (2010). Acuerdo número 558 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa del Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros de Educación Básica en Servicio. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre de 2010. Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5173006&fecha=29/12/2010](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5173006&fecha=29/12/2010).

DOF (2011). Acuerdo número 625 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa del Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros de Educación Básica en Servicio. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de diciembre de 2011. Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5227091&fecha=28/12/2011](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5227091&fecha=28/12/2011).

DOF (2013a). Acuerdo número 676 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa del Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros de Educación Básica en Servicio. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de febrero de 2013. Recuperado de [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5288952&fecha=26/02/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5288952&fecha=26/02/2013).

DOF (2013b). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 20 de mayo de 2013. Recuperado de [www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013).

DOF (2013c). Ley General del Servicio Profesional Docente. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 11 de septiembre de 2013. Recuperado de [www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013)

DOF (2013d). Decreto por el que se crea la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente como órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 11 de noviembre de 2014. Recuperado [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5322028&fecha=14/11/2013](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5322028&fecha=14/11/2013)

DOF (2013e). Programa Sectorial de Educación 2013-2018. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 13 de diciembre de 2013. Recuperado de [http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/4479/4/images/PROGRAMA\\_SECTORIAL\\_DE\\_EDUCACION\\_2013\\_2018\\_WEB.pdf](http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/4479/4/images/PROGRAMA_SECTORIAL_DE_EDUCACION_2013_2018_WEB.pdf)

DOF (2013f). Acuerdo número 712 por el que se emiten las Reglas de operación del Programa para el Desarrollo Profesional Docente. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre de 2013. Recuperado [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5328399&fecha=29/12/2013](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5328399&fecha=29/12/2013)

DOF (2014a). Acuerdo número 715 por el que se modifica el diverso 351 por el que se readscriben orgánicamente las unidades administrativas de la Secretaría de Educación Pública que se mencionan. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de febrero de 2014. Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5333160&fecha=19/02/2014](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5333160&fecha=19/02/2014)

DOF (2014b). Acuerdo número 717 por el que se emiten los Lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de marzo de 2014. Recuperado de [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014)

Domingo, J. (2012). *Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución* (3a. ed.). España: Octaedro.

Escudero, J. M. y Moreno, J. (1992). *El asesoramiento a centros educativos*. Madrid: Consejería de Educación y Cultura.

Escudero, J. M. (2012). La mejora de la educación como marco de referencia para el asesoramiento pedagógico. En J. Domingo (Ed.), *Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución* (pp. 15-50). España: Octaedro.

Guerrero, C., Bonilla, O., Gutiérrez, H., Santillán, M. V., Moreno, J. y Pérez, L. (2012). *¿Alguien necesita ayuda? Asesoría para la gestión y la mejora educativa*. México: Somos maestros.

Gobierno del Estado de Yucatán (2011). Decreto número 450. Recuperado de [http://www.yucatan.gob.mx/docs/orden\\_juridico/Federal/Decretos/nr2237rf1.pdf](http://www.yucatan.gob.mx/docs/orden_juridico/Federal/Decretos/nr2237rf1.pdf)

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación [INEE]. (2013). *Calendario para la implementación de los concursos y procesos de evaluación establecidos en la Ley General del Servicio Profesional Docente*. México: Autor.

Ingvarson, L. y Kleinhenz, E. (2006). Estándares profesionales de práctica y su importancia para la enseñanza. *Revista de Educación*, 340, 265-298.

Jiménez, O. (2006). *La relación estado-federación en la gestión de políticas de formación continua en el estado de Nayarit*. En *Historias de aprendizaje sobre la asesoría y la formación continua en México*. (pp. 47-56). México: SEP-OEI.

OREALC/UNESCO. (2013). *Antecedentes y Criterios para la Elaboración de Políticas Docentes en América Latina y el Caribe*. Santiago: Autor.

Ornelas, C. (2013). *Si se da marcha atrás en reforma educativa, Peña Nieto se acaba*. *Periódico Siempre!*, presidencia de México. Publicado el 21 de septiembre de 2013. Recuperado de <http://www.siempre.com.mx/2013/09/si-se-da-marcha-atras-en-reforma-educativa-pena-nieto-se-acaba/>

Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2005). *Orientaciones generales para constituir y operar el servicio de asesoría académica a la escuela*. México: SEP-DGFCMS.

SEP (2007). *Reglas de operación del Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio*.

SEP (2012). *Criterios para el Seguimiento y la Evaluación del Sistema Regional de Asesoría Académica a la Escuela*. Recuperado de <http://basica.sep.gob.mx/dgdgie/cva/sitio/pdf/matsistema/saae4.pdf>

SEP (s/fa). *Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros en Servicio*. México: Autor

SEP (s/fb). *Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares*. México: Autor.

SEP-OEI. (2006). *La asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros*. México: Autor.

Tejada, J. (1998). *Los agentes de la innovación en los centros educativos (profesores, directivos y asesores)*. Málaga, España: Aljibe.

Tinajero, M. G. (2014). Funciones y ámbitos de los asesores académicos para la diversidad lingüística y cultural. *CPU-e Revista de Investigación educativa*, 18, 24.

Vaillant, D. (2004). *Construcción de la profesión docente en América Latina. Tendencias, temas y debates*. PREAL.

Zebadúa, E. (2013). *Reforma educativa en México*. La crónica de hoy. Publicado el 10 de febrero de 2013. Recuperado de <http://www.cronica.com.mx/notas/2011/556315.html>