

# ACCIONES, PASIONES, RIESGOS Y PROYECTOS EN LA CONSTITUCIÓN DE SUBJETIVIDADES: ELEGIR SER ASESOR TÉCNICO-PEDAGÓGICO.

**MARÍA OTILIA AYALA ARREDONDO**

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD TORREÓN

**MARÍA DE LA LUZ JIMÉNEZ LOZANO**

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD TORREÓN

**TEMÁTICA GENERAL:** PRÁCTICAS EDUCATIVAS EN CONTEXTOS  
INSTITUCIONALES

## RESUMEN

Pretendemos contribuir a la inquisición sobre el acontecer cotidiano en el que los agentes educativos, objetivados por los discursos de la idoneidad, se realizan como sujetos. Para comprender las subjetividades construyéndose en el momento actual, recurrimos a mostrar modos de relación en la experiencia y las narrativas en las que definen expectativas y deseos, reconocen posibilidades y riesgos de la elección de ocupar ese lugar y llegar a ser asesores técnico-pedagógicos. Nos permite un acercamiento a los procesos de formación de los asesores técnico-pedagógicos en las condiciones actuales, los antecedentes que los motivan a incorporarse en esta función, e ir respondiendo a interrogantes como ¿quiénes son hoy, los asesores técnico pedagógicos? ¿cuáles los proyectos de sí mismos que los animaron a concursar para ocupar esta posición?

En esta aproximación, se analizaron entrevistas en profundidad, a Asesores Técnico Pedagógicos recién llegados a las Zonas escolares que asumen un nombramiento, después del concurso de promoción en el que decidieron participar. Desde el inicio, anticipamos el valor de la experiencia y el respeto por las narraciones, invitándolos a compartir episodios biográficos. Pretendemos compartir la reflexión profunda sobre su experiencia docente, recabamos también documentos que consideran evidencia objetiva de sus modos de hacer y ser asesores. Significan los acontecimientos vividos y en sus narrativas pretendemos encontrar las subjetividades en construcción mediante la interpretación de dichos y textos en los que se definen e identifican.

**Palabras clave:** Sujeto, subjetividad, formación, Asesoría y narrativa biográfica.

## INTRODUCCIÓN

Inscribimos esta contribución, en el marco de un proyecto orientado a documentar la constitución de nuevas subjetividades generándose en relación con el dispositivo de la reforma laboral en marcha. Analizamos la reconfiguración del lugar y de los modos de relación de los Asesores Técnico Pedagógicos (ATP). Es una investigación más amplia aprobada y financiada por el fondo CONACYT-SEP/SEB 2014-1, centrada en las trayectorias de los Supervisores escolares, respecto de quienes, los Asesores técnico-pedagógicos habían construido su lugar, acciones y responsabilidades. Históricamente los ATP fueron conformando una estructura de intermediación que vehiculizaba las demandas administrativas y la implementación de proyectos y programas en las escuelas, llegados o requeridos a través de la supervisión (Jiménez, 2005).

En el contacto cara a cara, encontramos expresiones de un malestar generalizado en los supervisores escolares. La Ley desestructuró los equipos de trabajo y prácticamente han sido abandonados (Jiménez y Caballero, 2017). En su mayoría no cuentan con apoyo de ATP ni personal administrativo. Toda la carga administrativa los absorbe y el tiempo y los recursos para el acompañamiento apenas alcanza para acercarse eventualmente a las escuelas en situaciones críticas.

Al iniciar entrevistas con los ATP nos topamos con esas ausencias y el referente de la transición como matriz explicativa de la situación actual: “había varias asesoras en el Sector, ya con el examen de oposición ahorita (SIC) no hay”. Las referencias a modos de relación entre supervisores y ATP, antes y después de la Ley del Servicio profesional docente se expresan cotidianamente en frases como: “(El supervisor) Todo quiere que uno haga” “...me hace que cubra los dos turnos y además asista los sábados”, “... me traigo trabajo a mi casa, aparte capturo toda la información”. Al referirse, en cambio a las expectativas de asesoría pedagógica, la emotividad aflora, aunque es contenida al referirla a la posibilidad de autorización o veto del Supervisor. No obstante que la supervisión está presente en la función de asesoría, en ausencia o presencia es la figura de autoridad la que atraviesa las decisiones.

Revisar la presencia o ausencia del ATP en las zonas escolares estudiadas, nos abre la posibilidad como investigadores, de mostrar modos de relación en la experiencia y contribuir a la inquisición sobre el acontecer cotidiano en el que los agentes educativos, objetivados por los discursos de la idoneidad, se realizan como sujetos. Nos permite un acercamiento a los procesos de formación de los ATP en las condiciones actuales, los antecedentes que los motivan a incorporarse en esta

función, e ir respondiendo a interrogantes como ¿quiénes son hoy, los asesores técnico pedagógicos? ¿cuáles los proyectos de sí mismos que los animaron a concursar para ocupar esta posición?

En esta aproximación, se analizaron entrevistas en profundidad, a ATP recién llegados a las Zonas escolares que asumen un nombramiento, después del concurso de promoción en el que decidieron participar. En lo que pareciera una aventura, decidir por una de las posiciones menos estables en la dinámica de las asignaciones y definitividad de plaza, mostraron entusiasmo por ser partícipes de la investigación y compartir sus experiencias. En esta presentación, refiero los testimonios de dos de ellas, nombrándolas solamente como Patricia y María, en la reserva solicitada por ellos mismos.

El interés en esta investigación por el papel que juegan los ATP en las supervisiones escolares y Jefaturas de Sector, impulsa a reflexionar, analizar y profundizar en torno a la tarea técnico pedagógica, valorando los acompañamientos y el apoyo al profesorado. Entre las cuestiones que fueron surgiendo, formulamos las siguientes interrogantes: ¿Qué origina la presencia o ausencia de los ATP en las supervisiones escolares y jefaturas de Sector? ¿Cómo se piensan a Sí mismos los ATP? ¿Cuál es el proceso de formación del ATP en sus ámbitos de trabajo? ¿Cuáles son los espacios de posibilidad del ATP brindados o buscados?

## LAS IMÁGENES DE LA ASESORÍA TÉCNICO-PEDAGÓGICA

Históricamente, según los testimonios y la evidencia documentada, los asesores técnico-pedagógicos se desempeñaban en todos los ámbitos que involucran la función de la supervisión escolar, se trataba de cubrir a lo largo del ciclo escolar con un manual de registro y seguimiento en las escuelas. Esta supervisión escolar se detalla como *instrumentalista* donde revisaban, unificando criterios en el área de recursos humanos: puntualidad, asistencia, las incidencias del personal, funciones y horarios, desempeños plantillas de personal, estadísticas, etc. También se ocupaban del control de lo material revisando inventarios, registros de mantenimiento y necesidades materiales. Pocas veces incidían en los aspectos financieros, pero verificaban que los directores escolares se mantuvieran al margen de la administración de fondos económicos que corresponden a las Asociaciones de Padres de Familia.

Específicamente en los grupos escolares a cada maestro de grupo hacían referencia en cada visita de: los expedientes de los alumnos, reglamento de grupo, seguimiento de reprobación y deserción, visitas domiciliarias que ejecutaban los docentes, los informes a padres de familia, control de acervo cultural y biblioteca de grupo o escuela, salud e higiene de alumnos, limpieza y presentación

del salón de clases y-o escuela, campañas escolares, actos cívicos, eventos escolares, atención de problemas de conducta.

Se asumieron como capacitadores y participaron en los programas de actualización docente, a partir del dominio de plan y programas de estudios, habilidad para las planificaciones, propuestas metodológicas y procesos de evaluación, así como sugerir u ofrecer material didáctico. Vinculado a esto, se llevaba control del aprovechamiento, reprobación escolar, control de grupos y proyectos pedagógicos.

Como Calvo (2007) señala en su investigación, los ATP han resultado pieza clave en todo el Sistema Educativo Mexicano (SEM) por su intervención en el trabajo con docentes y en las escuelas. Tienen la responsabilidad de llevar a cabo en las entidades federativas, acciones relacionadas con la operación y ejecución de diversos programas y proyectos pedagógicos federales de la política educativa nacional en las escuelas. Además de atender a docentes en servicio, dentro y fuera de la escuela, apoyaron el trabajo administrativo de jefes de sector, supervisores escolares y en ocasiones también de directores de escuelas. Ofrecían asesoría pedagógica, así como cursos y talleres de actualización sobre nuevos planes, programas de estudio y contenidos curriculares nacionales, adaptándolos a las demandas regionales y locales.

El surgimiento del ATP como apoyo a las supervisiones en las zonas escolares data de principios de los noventas. Con la descentralización y la reconfiguración de fuerzas entre las estructuras oficial y sindical, se multiplicaron los desplazamientos de docentes de grupo a la asesoría técnico-pedagógica, que de facto se incorporaban en algunos casos con consignas políticas y en muchos otros, para aligerar y asumir comisiones de tareas propias de supervisión. La referencia normativa para la Asesoría técnico-pedagógica como tal, se ha ido delineando a partir de Reglas de Operación temporales (SEGOB, 2010, 2013); pero con la promulgación de las Leyes secundarias en el 2013 el Programa del Asesor Técnico Pedagógico integra las diversas regulaciones ajustándolas a los lineamientos de la evaluación y se han establecido un Perfil, parámetros e indicadores para la de un nuevo Asesor técnico pedagógico. Cualidades requeridas por ley, frente a las que caben las preguntas que guían esta investigación.

#### La perspectiva de análisis

Se realiza el estudio en la perspectiva de la investigación narrativa y las trayectorias biográficas (Serrano, 2014). Utilizamos entrevistas en profundidad guiadas por el propio hilo narrativo de la experiencia de cada entrevistado. Desde el inicio, anticipamos el valor de la experiencia y el

respeto por las narraciones, invitándolos a compartir episodios biográficos. Pretendemos compartir la reflexión profunda sobre su experiencia docente, recabamos también documentos que consideran evidencia objetiva de sus modos de hacer y ser asesores. Significan los acontecimientos vividos y en sus narrativas pretendemos encontrar las subjetividades en construcción mediante la interpretación de dichos y textos en los que se definen e identifican.

Así narran las experiencias que los mueven a ser asesores:

“En el Estado de Durango se integraba un cuerpo completo de asesores, se asignaba un ATP para atender a los docentes por grado escolar, no se acercaban mucho. Era el supervisor quien brindaba más el acompañamiento a los docentes y recorría todas las escuelas. En Coahuila no se realizaba ese acompañamiento por parte del supervisor. Existía esa relación de cerca con el director, pero no se hacía presente el supervisor con los docentes frente a grupo, era el director quien lo realizaba” (María)

Son los propios asesores quienes recuerdan cómo era esa función en su inicio laboral. Hoy, presencia o ausencia de los ATP en las supervisiones escolares y jefaturas de Sector está centrada en a un examen de oposición por así convenir al docente interesado en desempeñarse en tal función. La referencia que hay en los ATP entrevistados denota la experiencia y permanencia en uno de ellos, mientras que en el segundo al interés personal generado en la dinámica más reciente para ocupar cargo de ATP:

Para Patricia la trayectoria señala: nueve ciclos escolares de un trabajo centrado en la observación y seguimiento de las maestras asignadas como enlace del programa de inglés. “En mayo de 2015 presenté examen de oposición para obtener base en ATP educación primaria, en junio me dieron respuesta aprobatoria y para agosto logré la ubicación en esta zona escolar por elección”. María asume por convicción y aptitud: En enero de 2017 presentó examen de promoción para la ATP de la zona escolar: “Llegué a la ATP porque tenía la inquietud de realizar, es una función que me gusta”

Son nuevas reglas que los docentes enfrentan para figurar ahora por interés personal. Si antes de la Ley del Servicio Profesional docente no aparecían en organigrama oficial, ni en escalafón magisterial no tenían tampoco una categoría salarial reconocida por la Secretaría de Hacienda. “Son personajes invisibles al Sistema Educativo Mexicano” afirmaba Calvo (2014). Hoy, son convocados anticipando el perfil requerido, definido a partir de indicadores que remiten a estándares de desempeño presentados como mecanismos de reconocimiento a los méritos individuales.

## LOS ESPACIOS DE POSIBILIDAD DEL ATP BRINDADOS O BUSCADOS

Por la experiencia, María sabe que el trabajo se reconocía cuando al maestro le servía de algo la asesoría, valorando la asistencia del asesor, “si no valoraba es porque no era de la simpatía del maestro, ni te volteaba a ver y no tomaba en cuenta lo que ofrecía como asesor”. En educación primaria percibe que: “el maestro es muy desconfiado”. Así es que toma precauciones. Al iniciar a laborar con ellos realizó una encuesta con cuatro preguntas: “si necesitaban ayuda, qué tipo de ayuda requerían, cuándo recibir una visita a su salón, o qué requerían”. Ofrecía atención de parte del asesor y abría la comunicación. Pero las respuestas fueron: “no, no acepto visitas, solamente si se da la función como debe ser”. Los maestros primero rechazaron su ofrecimiento. En ocasiones se vio con miedo. Atribuye las respuestas de los maestros a tendencias arraigadas en la cultura magisterial “con la historia en general donde la observación de clase, el discurso de que van a observar lo que hace mal el docente predispone a unos”. El aliento se fortalece cuando la otra parte manifiesta esa aceptación y sabe que entre los dos se enriquece: maestro frente a grupo y ATP.”

María es la única asesora en la zona escolar y ve “mucha disposición en los maestros”. Su mirada está puesta en las prácticas de enseñanza de los maestros, se ha propuesto darles acompañamiento a quienes así lo soliciten y a quienes se determinen; lleva tres meses a cargo y está diseñando el proyecto de asesoría.

Patricia y María muestran evidencias de programas de apoyo para docentes de nuevo ingreso. Patricia se da a la tarea de capacitación, organiza círculos de lectura vespertinos; prepara los aspectos que serán evaluados a los maestros que es su 2º año de servicio. “Aquellos maestros que son de nuevo ingreso son invitados, a lecturas de estudio”. Las reuniones se diseñan considerando las dimensiones de las guías de evaluación. Esta es una tarea que comparte con gusto pues le permite seguir aprendiendo, según su propio dicho.

Otra de las responsabilidades atribuidas y asumidas son las tutorías a los maestros de nuevo ingreso. Patricia lleva un registro de las todas las actividades que realizan, ella dice: por “intuición”, pues es hasta que son analizados que pueden darse cuenta de que están llevando a cabo más que los requerimientos de sus escuelas. Consigna en un esquema las actividades realizadas con cada profesor y las visitas de acompañamiento, con “quienes se dejan” además de ver a los “suyos” (docentes asignados para tutoría). Para atender la tutoría fueron designados: Supervisor, Directores y ATP. Los primeros tienen saturados sus días con requerimientos administrativos y atención de

situaciones con padres. ¿Cómo van a realizar tutoría? La respuesta es: apoyados por el ATP, quien se ve precisado a realizarlo en tiempo libre. Todas esas actividades son a contra turno.

“Trabajo un plan por línea. Mínimo tres visitas a cada maestro y luego la reunión de visitas. En lo personal veo necesidades y creo que dos visitas más ayudarían. Cuando puedo, las realizo. Todo enfocado a la práctica docente. Así como se realizaba la planeación argumentada ahora se aplica como Unidad, porque una sola clase no te da la evidencia de aprendizaje. Es mucho trabajo, cuando te centras en trabajo competente. Si suben evidencia de producto y el avance de productos y del proyecto para la evaluación, ya estarán preparados. Las fechas de examen ya están programadas.”

Aunque trabaja para ayudarlos a cumplir, refiere un contraste entre la preparación para examen y los desempeños. Ejemplifica con una maestra muy trabajadora: “por tres aciertos que le faltaron quedó en nivel insuficiente”. Esta situación la sensibiliza, respecto de su propio riesgo, ya que el nivel en desarrollo o desempeño del tutando se va a relacionar con la evaluación el ATP. Toda esa carga de trabajo “es estresante”. Habla intensamente sobre cómo le afecta la imposición obligatoria de la tutoría y las tensiones por definir resultados de profesores y grupos en un corto plazo.

La experiencia de Patricia en el desempeño laboral le había ofrecido márgenes amplios de libertad: “nunca iba a buscar al supervisor”, más directo fue el trabajo con los maestros de inglés y directores en cada centro de trabajo. Eventualmente visitaba a los supervisores para cuestiones administrativas o aclaraciones frente a quejas de algún maestro. Refiere la experiencia de “cada quien hacer lo suyo” como trabajo especializado de cada uno. En su actual posición, ve al Supervisor como autoridad, una figura de respeto, que admira y con quien espera oportunidad de trabajar en equipo. Valora la conformación de equipo pedagógico para apoyarse. “Cuando pasa la información inicia un trabajo más de colaboración”.

María agradece haber llegado a la zona escolar que le ofrecieron las opciones electivas por el concurso; manifiesta empatía con el supervisor a cargo, “porque es organizado, se le aprenden muchas cosas, comparte sus experiencias”. A ella le corresponde trabajar con escritura, y se propone indagar qué necesita cada alumno, para focalizar qué alumno, de cuál escuela necesita apoyo en forma particular”. Como es la única ATP, está trabajando Español y también tomará retos matemáticos.

Apenas inició en la escuela sede de la supervisión, pero ha programado la indagación en las cuatro escuelas que integran la zona escolar.

Entre la pasión por la tarea pedagógica y la imposición autoritaria

Patricia y María, cada una en su ámbito de acción, contrastan sus compromisos con los maestros o los niños, sus iniciativas, sus expectativas de fortalecer el trabajo pedagógico, con los requerimientos de la estructura administrativa estatal, para quien el Programa Asesoría Pedagógica, tiene que ajustarse a lo que consideran “intitucionalidad autoritaria”.

Patricia cuestiona las orientaciones que recibe de la dirección estatal: “... un listado de tareas. Vinieron a leer instrucciones que ya habíamos leído de la guía. Toda la reunión fue trabajar con eso... desarrollar el proyecto y subirlo en la etapa 3, o sea, primero etapa 3 y luego hacer la etapa 2; un “absurdo; al final dicen que poner en el diagnóstico, las actividades con los maestros”. Cuestiona refiriéndose al énfasis con el que se les requiere un producto, un diseño, ajustarse al pedido de la guía, sin realizar la indagación de contexto, presuponiendo las necesidades, porque éstas habrán de hacerse corresponder no a las necesidades de los maestros y los grupos, sino a los requerimientos de las evaluaciones.

María recibe la información, como previsor de la evaluación que un día, dentro de dos años le tocará. “ya está la primera generación de ATP que promovieron a la función por medio de examen y que están es su 2do. año de servicio, de acompañamiento. La reunión fue para explicar claramente cuál es la función de realizar el ATP”. María ha asumido que se promovió sobre reglas establecidas y se ha propuesto jugar con esas reglas. Si bien, la figura del ATP es la más incierta de toda la estructura escolar, ya sabe cómo será en la zona escolar, donde se va a regir por un proyecto que ella formulará y pretende realizar con apoyo del supervisor.

Como ATP, María considera el diseño del Plan de Asesoría como lo más relevante. Para implementarlo en el siguiente ciclo escolar busca acercarse a las diferentes prácticas de los maestros sin tratar de evidenciar a nadie, “Como de éstas (las prácticas) depende el aprendizaje de los alumnos, aquí sin echar la culpa a otros, es muy difícil que el maestro acepte qué es lo que no hace bien”; como ATP se trata de ver áreas de oportunidad donde se va a centrar el proyecto para mejorar el aprendizaje.

Saben que es preciso encontrar modos de articular las múltiples tareas que les son atribuidas; sobre todo aquellas sobre las que se piden resultados, y en específico sobre las prácticas de

enseñanza. Las tutorías o acompañamiento continuo es aún compromiso en suspenso. Los itinerarios recorridos, como lo señalara una de las participantes, dependen de la voluntad y pasión con la que buscan corresponder al modelo de ATP requerido, en tiempo adicional y fuera de la jornada laboral, llamando a construir opciones de salvación que mueven a otros profesores a aceptar y comprometer ese tiempo, esa inquietud y esa posibilidad de “prepararse” para la evaluación, y de formarse para realizar mejor su trabajo.

La presencia o ausencia de los ATP es por decisión propia en las supervisiones escolares y jefaturas de Sector es por vía examen de oposición y su elección es por parte del propio asesor.

El proceso de formación del ATP actualmente lo asigna el propio sistema para cumplir y controlar su función vía autoridad, cursos de capacitación o control por medio de informes vía estructura.

La función del ATP y los significados de las acciones del asesor pedagógico, son innumerables, van conformando la subjetividad de cada asesor; pero esas acciones tienen un valor que oscila, hacia el sentido de la institucionalidad, encaminada hacia la representatividad del sistema y su pasión por el acompañamiento pedagógico, que aunque incipiente, se ha colocado en el centro de sus aspiraciones. Los antecedentes de los ATP, tienen que ver, directamente con la supervisión y el juego de ser instrumento y pieza de una autoridad, pero ahora, los discursos enfatizan el valor de un acompañamiento en el proceso pedagógico para el docente.

Los espacios de posibilidad para la asesoría en la experiencia de María, van fortaleciéndose en su convicción de aprender de su autoridad para poder actuar: Vive este proceso como una etapa de aprendizaje y auto formación en esta actividad. Le gusta su trabajo y se siente afortunada de estar en esta zona escolar porque se siente acompañada. Mientras el Patricia: tiene toda la libertad de ejecución por el dominio de conocimiento y el saber actuar, acompañar y proponer iniciativas ante los docentes frente a grupo, con trabajo sistematizado.

En uno y otro caso, los márgenes de libertad que dejan los requerimientos administrativos y el juego con las guías para preparar a otros profesores y prepararse para la evaluación que confirme su idoneidad, producen particulares modos de relación sobre los que habrá que profundizar para comprender quiénes son y como se forman en la acción, los asesores técnico pedagógicos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Calvo, B. (2007). Los asesores técnico pedagógicos en el fortalecimiento de la escuela en Educación Básica. Memoria electrónica del IX Congreso Nacional de Investigación Educativa. COMIE-UV
- Jiménez, L. (2005). *Supervisión escolar y asesoría pedagógica en los procesos escolares y los proyectos institucionales*. Memoria electrónica. Primer Foro estatal de investigación educativa. Saltillo, Coah. México, DIDIES/SEP.
- Jiménez, M.L. y J.M. Caballero (2017). La supervisión escolar: del abandono a la salvación en la paradoja de las autonomías dirigidas en XI Seminario de la Red de Estudios sobre el trabajo docente. México, UPN-RED ESTRADO.
- SEGOB (2010). Acuerdo 553 por el que se emiten las Reglas de operación del Programa Asesor Técnico Pedagógico. México. DOF 29/12/2010. Consultado el 28 de febrero de 2017.
- SEGOB (2013). Acuerdo 679 por el que se emiten las Reglas de operación del Programa Asesor Técnico Pedagógico. México. DOF 28/02/2013. Consultado el 28 de febrero de 2017
- SEP (2002). Formación de asesores. Gobierno de Coahuila, México.
- Serrano, J.A. (2014). Develar el saber de los docentes en las narrativas (Auto)Biográficas. En Menna, M.E.; Ferreira, I.; Da Silva, M. (Orgs)(2014). *Pesquisa (Auto)Biográfica, fontes e questões*. Curitiba:Editora CRV.