



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 041
“María Lavalle Urbina”**



**SEDUC
GOBIERNO DEL ESTADO
DE CAMPECHE**

**Los Asesores Técnicos Pedagógicos (ATP) y la gestión escolar a nivel
telesecundaria.**

Santiago Guadalupe Santos Sosa

San Francisco de Campeche, Campeche. México 2023



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 041
“María Lavalle Urbina”**



**SEDUC
GOBIERNO DEL ESTADO
DE CAMPECHE**

Los Asesores Técnicos Pedagógicos (ATP) y la gestión escolar a nivel telesecundaria.

Santiago Guadalupe Santos Sosa

**Tesis presentada para obtener el grado de
Maestro en Gestión Educativa**

San Francisco de Campeche, Campeche. México 2023



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 041
"MARÍA LAVALLE URBINA"
CAMPECHE**

DICTAMEN PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO

San Francisco de Campeche, Cam., 28 de junio de 2023.

**C. SANTIAGO GUADALUPE SANTOS SOSA
P R E S E N T E.**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad, y como resultado del análisis realizado a su trabajo titulado: **"Los Asesores Técnicos Pedagógicos (ATP) y la gestión escolar a nivel telesecundaria"**, asesorado por el Dr. Felipe Antonio Fernández Canul, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos por la institución para aspirar al grado de Maestro en Gestión Educativa.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen correspondiente.

**Atentamente
"Educar para Transformar"**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mario', is written over a horizontal line.

**Mtro. Mario Orlando Martín Pech
Director de la UPN unidad 041**



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 041
CAMPECHE**

Agradecimientos

A dios...

A mi familia y seres queridos por su apoyo incondicional.

A todos aquellos que son parte de este trabajo con su aportación personal en su contenido y elaboración.

Dedicatorias.

“A mi familia y seres queridos por ser la inspiración para seguir adelante en la búsqueda de la superación personal y profesional”

Resumen

La asesoría técnico pedagógica es una práctica profesional que se ha ido consolidando en el campo de la educación sobre la base de prácticas de enseñanza, formativas, de orientación, etc. en este sentido, se reconoce al asesoramiento como un proceso interactivo de ayuda, que pretende ofrecer elementos al asesorado para el tratamiento de un problema en un contexto de desarrollo profesional que le permita atender otros problemas similares. Este trabajo se realizó en la zona escolar 009 de telesecundarias que se localiza en el municipio de Escárcega, Campeche durante el tercer trimestre del ciclo escolar 2021-2022. Fue un estudio descriptivo no experimental. La población muestra estuvo integrada por los directivos que son parte de la zona escolar y la técnica de recolección de datos fue la entrevista. Luego del análisis e interpretación de los resultados obtenidos, se concluyó que el asesor técnico pedagógico asumió la responsabilidad en el proceso de transformación y mejoramiento de la gestión escolar en la zona escolar ya que le correspondió brindar asesoría y acompañamiento en la formación continua sobre la gestión escolar a los directores.

Palabras claves: ATP, gestión escolar, telesecundarias, desarrollo profesional.

Abstract

Pedagogical technical advice is a professional practice that has been consolidated in the field of education based on teaching, training, guidance practices, etc. In this sense, counseling is recognized as an interactive process of help, which aims to offer elements to the advisor for the treatment of a problem in a context of professional development that allows him to address other similar problems. This work was carried out in the school zone 009 of telesecundarias that is in the municipality of Escárcega, Campeche during the third quarter of the 2021-2022 school year. It was a non-experimental descriptive study. The sample population was composed of the directors who are part of the school zone, and the data collection technique was the interview. After the analysis and interpretation of the results obtained, it was concluded that the pedagogical technical advisor assumed responsibility in the process of transformation and improvement of school management in the school zone since it was responsible for providing advice and accompaniment in continuous training on school management to principals.

Key words: ATP, school management, telesecundarias, professional development.

Índice general.

Dictamen.....	iii
Agradecimientos.....	iv
Dedicatorias.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Índice general.....	viii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I. Planteamiento del problema.....	3
1.1 Descripción de la situación del problema.....	3
1.2 Pregunta de investigación.....	5
1.2.1 Preguntas específicas.....	5
1.3 Objetivos.....	6
1.3.1 Objetivo general.....	6
1.3.2 Objetivos específicos.....	6
1.4 Justificación.....	6
1.5 Hipótesis o supuestos.....	9
CAPÍTULO II. Marco teórico.....	10
2.1 Marco conceptual.....	10
2.1.1 La asesoría técnica pedagógica.....	13
2.1.2 La importancia de la asesoría técnica pedagógica.....	17
2.1.3 La asesoría técnica pedagógica en el nivel telesecundaria.....	20
2.1.4 La modalidad telesecundaria en México.....	23
2.1.5 La gestión escolar.....	24
2.1.6 La gestión escolar en nivel telesecundaria.....	29
2.1.7 La importancia de la gestión escolar en la comunidad educativa.....	31
2.1.8 La relación entre la asesoría técnica pedagógica y la gestión escolar.....	33
2.2 Marco referencial.....	35
2.2.1 Marco internacional.....	35
2.2.2 Marco nacional.....	38
2.2.3 Marco local.....	39
2.3 Marco contextual.....	41
CAPÍTULO III. Metodología.....	44

3.1 Enfoque de la investigación	44
3.2 Tipo y diseño de la investigación.....	45
3.3. Población.....	46
3.4 Instrumentos de recolección de datos	46
3.4.1 La entrevista.....	46
3.5 Procedimientos	48
<i>CAPÍTULO IV. Análisis e interpretación de los datos, Discusión, Conclusiones y recomendaciones.</i>	50
4.2 Discusión.....	69
4.3 Conclusiones.	71
4.4 Recomendaciones.	75
<i>Referencias</i>	77

Lista de tablas

Tabla 1. La importancia del PEMC	50
Tabla 2. La metas y objetivos del PEMC	51
Tabla 3. EL PEMC, el mejoramiento de los aprendizajes, las prácticas y el ATP	52
Tabla 4. Orientación por parte de la supervisión y el ATP	53
Tabla 5. El ATP y la gestión escolar	55
Tabla 6. El ATP y el contexto de las escuelas telesecundarias	56
Tabla 7. El ATP y las prioridades de las escuelas telesecundarias	57
Tabla 8. El ATP y el fortalecimiento de la gestión escolar	59
Tabla 9. La percepción de los directivos sobre el trabajo de los ATP	60
Tabla 10. El ATP y su función administrativa	61
Tabla 11. El desempeño del ATP y su función pedagógica	63
Tabla 12. El ATP y el mejoramiento de las funciones administrativas Y pedagógicas	64
Tabla 13. La importancia de la figura del ATP en la Zona	65
Tabla 14. El ATP y el mejoramiento de la gestión escolar	66
Tabla 15. El ATP y su funcionalidad en la zona escolar	68

Lista de figuras

Figura 1. La importancia del PEMC	56
Figura 2. La metas y objetivos del PEMC	57
Figura 3. EL PEMC, el mejoramiento de los aprendizajes, las prácticas y el ATP	58
Figura 4. Orientación por parte de la supervisión y el ATP	59
Figura 5. El ATP y la gestión escolar	60
Figura 6. El ATP y el contexto de las escuelas telesecundarias	61
Figura 7. El ATP y las prioridades de las escuelas telesecundarias	62
Figura 8. El ATP y el fortalecimiento de la gestión escolar	63
Figura 9. La percepción de los directivos sobre el trabajo de los ATP	64
Figura 10. El ATP y su función administrativa	65
Figura 11. El desempeño del ATP y su función pedagógica	66
Figura 12. El ATP y el mejoramiento de las funciones administrativas Y pedagógicas	67
Figura 13. La importancia de la figura del ATP en la Zona	68
Figura 14. El ATP y el mejoramiento de la gestión escolar	69
Figura 15. El ATP y su funcionalidad en la zona escolar	70

Introducción

Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros señala en el artículo 73 que la asesoría técnica pedagógica, es una función en la que los docentes participantes proporcionan apoyo técnico, asesoría y acompañamiento a otros docentes y a la escuela en su conjunto, para facilitar la reflexión sobre la práctica profesional y la mejora de ésta, en su relación con el entorno social y personal del educando. Por otra parte, el asesor técnico pedagógico debe participar y comprometerse en la mejora de sus prácticas educativas a partir del análisis, la reflexión, el diálogo entre pares, la observación, el estudio y la responsabilidad por la prestación de un servicio educativo de excelencia. Para poder lograr este objetivo, se desarrolló este trabajo y que está integrado de la siguiente manera:

En el capítulo I, el planteamiento del problema reflejó la situación problemática a investigar y cómo se entiende desde el conocimiento de éste, así las probables causas por las cuales el PEMC puede ser motivo para mejorar la gestión escolar desde el trabajo de la asesoría técnica pedagógica para el ciclo escolar. De igual manera, como se presentaron algunas insuficiencias que en muchas ocasiones perjudican la ejecución de las actividades diseñadas y en ocasiones, los resultados de estas. En este capítulo se encuentran el objetivo general y los específicos objetivos que se consideraron para hacer el análisis, la pregunta de investigación y la probable respuesta ante un fenómeno estudiado. También se consideró la justificación del estudio como un apartado indispensable ya que en él se manifiesta la inquietud del por qué se realiza la investigación y de qué manera se puede comprender el tema investigado.

En el capítulo II, marco teórico, se integra de lo conceptual, referencial y contextual. Se pretendió integrar el estado del arte sobre el fenómeno que se investigó y

construir parte de su argumentación. Ahora bien, en el marco conceptual se definieron las variables que atienden este trabajo a través de diversos autores y su perspectiva sobre el tema. En el marco referencial, se consideran trabajos e investigaciones elaborados a nivel internacional, nacional y local que atienden el problema investigado. Y, por último, en el marco contextual se explican el espacio y tiempo donde se desarrolló el trabajo, dando a conocer las características particulares del contexto interno y externo que las circunscriben.

En el capítulo III se consideró la metodología que se empleó para el trabajo, en este caso fue una investigación descriptiva no experimental, usando como técnica de recolección de datos la entrevista. La población muestra fue integrada por los directivos que trabajan en la zona escolar 009 que se localiza en el municipio de Escárcega, Campeche. También se expone el procedimiento que se determinó para lograr los mejores resultados en la investigación.

Por último, en el capítulo IV se encuentran los resultados, conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron mediante la aplicación del instrumento aplicado a los directivos sobre el trabajo que se desempeña por parte del ATP de la zona escolar, mismos que consistieron en una entrevista. Posteriormente, en gráficas que permitieron conocer los resultados obtenidos durante la investigación; se construyeron las discusiones, conclusiones y las recomendaciones pertinentes a lo obtenido

CAPÍTULO I. Planteamiento del problema

La gestión escolar desde la perspectiva de los Asesores Técnicos Pedagógicos ATPs representó una línea de investigación propicia para presentar nuevas propuestas y conocimientos, en este sentido, es preponderante el actuar de los directivos y la acción de los maestros en los contextos escolares.

Resulta atractivo investigar cómo se interviene en la mediación de la gestión escolar, más allá del establecimiento de directrices preestablecidas.

Las diversas iniciativas y acciones por parte de los directivos se van gestando del análisis de problemáticas surgidas de la realidad contextual y del cual se consideran alternativas para fortalecer la gestión escolar. Ante ello, replantear la gestión escolar desde la función de los ATPs puede representar una alternativa hacia el aprendizaje.

1.1 Descripción de la situación del problema.

En el documento Perfil profesional, criterios e indicadores para personal con funciones de asesoría técnica pedagógica (2020) se menciona que la asesoría técnica pedagógica organiza sus acciones desde la supervisión de zona escolar, considerando las prioridades de atención a las escuelas, y busca, por un lado, potenciar las capacidades internas de los colectivos docentes en cada escuela, esto es de las maestras, los maestros y los directivos escolares y, por otro, conjuntar los esfuerzos de supervisor y asesores para revitalizar el trabajo educativo en los planteles.

Con esta asesoría se espera lograr que las escuelas pongan en el centro de su quehacer a los aprendizajes de los alumnos, y desarrollen un trabajo que permita introducir cambios paulatinos para resolver problemas y atender los retos asociados a la mejora de las practicas docentes y la cultura escolar. Sin embargo, esto implica que la asesoría técnica pedagógica sea flexible y que se genere a partir de las circunstancias y problemas que se enfrentan en las diversas escuelas que se atiendan.

Ante ello, en la zona escolar 009 de telesecundarias de la región de Escárcega, Campeche que se integra por 14 escuelas se pudo observar y constatar, que el regreso a clases afectó la gestión escolar luego de dos años de estar a distancia por motivos de la pandemia del Covid-19, por lo tanto, es necesaria revitalizarla. Con el propósito de analizar y discutir la gestión escolar desde el área del asesor técnico pedagógico, se procuró conocer en qué medida se fortalece la gestión con los directivos y docentes de la zona escolar debido a que se observa que es necesario revitalizar la cultura de la gestión escolar con el objetivo de contribuir al máximo logro de aprendizaje, desarrollo integral y bienestar de los estudiantes.

Los cierres de escuelas telesecundarias de la zona escolar 009 provocado por el coronavirus afectó desproporcionadamente la gestión escolar ya que ahora, con el regreso a clases, no todas tienen las mismas oportunidades después de la pandemia, ante ello, la asesoría técnica pedagógica junto con la supervisión de zona escolar, deberán priorizar la atención a las escuelas. Las escuelas telesecundarias se encuentran en zonas rurales vulnerables por lo tanto se maximiza

un mayor riesgo de verse excluidas debido a que son escuelas con recursos históricamente insuficientes, y con estudiantes que enfrentan mayores obstáculos en su aprendizaje.

Las prácticas educativas diseñadas desde la asesoría técnica pedagógica no fueron suficientes para fortalecer la gestión escolar desde la educación a distancia por lo que es necesario implementar prácticas enfocadas a la resolución de problemas del contexto, mediante el trabajo colaborativo entre supervisor, directores, docentes y ATPs con el objetivo de determinar en qué medida la asesoría técnica pedagógica determina la gestión escolar en las escuelas telesecundarias de la zona escolar 009 de la región de Escárcega, Campeche durante el último trimestre del ciclo escolar 2021-2022

1.2 Pregunta de investigación

¿Cómo la asesoría técnica pedagógica fortalece la gestión escolar en las escuelas telesecundarias de la zona escolar 009 de la región de Escárcega, Campeche durante el último trimestre del ciclo escolar 2021-2022?

1.2.1 Preguntas específicas.

1. ¿Cuáles son los objetivos y metas de los Programas Escolar de Mejora Continua (PEMC) de las escuelas telesecundarias de la zona escolar 009?
2. ¿Cuáles son las áreas de oportunidad de la Zona Escolar 009 para fortalecer la gestión escolar en las escuelas telesecundarias?

3. ¿Cuál es la percepción del personal directivo de la Zona Escolar 0009 sobre la asesoría técnica pedagógica y la relación con el desempeño de la gestión escolar?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general.

Analizar el desempeño de la asesoría técnica pedagógica en su función administrativa y pedagógica para la gestión escolar en escuelas telesecundarias de la zona 009 de la región de Escárcega, Campeche.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Conocer los objetivos y metas del PEMC (Programa de Mejora Continua) de las escuelas telesecundarias de la zona escolar 009.
2. Identificar las áreas de oportunidad del PEMC de cada escuela telesecundaria.
3. Analizar el contexto de las escuelas telesecundaria para identificar las necesidades prioritarias en relación a la gestión escolar por parte del ATP.
4. Determinar el desempeño de la asesoría técnica pedagógica en su función administrativa para la gestión escolar en escuelas telesecundarias de la zona 009.

1.4 Justificación

Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros señala en el artículo 75 que la asesoría técnica pedagógica tendrá los siguientes propósitos:

- I. Acompañar, apoyar, asesorar y recomendar a los colectivos docentes conforme a las necesidades de mejora de las prácticas educativas detectadas, a partir de las evidencias, observaciones, visitas y requerimientos expresados por estos colectivos, así como de los procesos y resultados de aprendizaje de los educandos, y
- II. Favorecer experiencias de aprendizaje y formación que incidan en la transformación de las prácticas educativas con la finalidad de mejorar el aprendizaje y desarrollo integral de niñas, niños, adolescentes y jóvenes en la escuela.

Por lo tanto, el asesor técnico pedagógico es el “docente especializado en pedagogía que, en la educación básica, su labor fundamental es proporcionar apoyo técnico, asesoría y acompañamiento, así como herramientas metodológicas a otros docentes para la mejora continua de la educación”, (SEP, 2020). Lineamientos generales para la operación del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas en Educación Básica. México, p. 11.

En este sentido, es necesario que la asesoría técnica pedagógica a las maestras y los maestros y directivos se desarrolle en el terreno de la práctica, reconociendo a las escuelas como espacios propicios para impulsar el fortalecimiento de la gestión escolar. Los saberes y habilidades que han de poner en práctica los asesores técnicos pedagógicos para que, en coordinación con el supervisor de zona escolar, determinen el desempeño que han implementado para el fortalecimiento de la gestión escolar demanda orientar la participación y construcción de acciones en favor de la labor educativa.

Sin embargo, las diversas evaluaciones trimestrales de las escuelas telesecundarias de la zona escolar 009 manifiestan múltiples dificultades en el proceso de aprendizaje y enseñanza, así como también en la gestión escolar, por ello, es preciso atender de manera continua a las diversas acciones de la gestión escolar como medio para la transformación de aquellos procesos. En este sentido, el asesor técnico pedagógico asumirá responsabilidad en el proceso de transformación y mejoramiento de la gestión escolar en la zona escolar 009 de telesecundarias de la región de Escárcega, Campeche ya que le corresponderá brindar asesoría y acompañamiento en la formación continua sobre la gestión escolar a los docentes y directores.

El ATP se concibe como un especialista en lenguaje oral y escrito, matemáticas, educación especial y educación física para preescolar, primaria o secundaria, y es un apoyo imprescindible del equipo que colabora en la supervisión escolar, donde comparte y trabaja hacia una meta común: lograr que todos los alumnos tengan una educación de calidad.

La cooperación profesional entre el ATP, sus colegas, los directores y el supervisor de la zona escolar, es una acción fundamental para emprender mejoras educativas que contribuyan a evitar el rezago y la deserción en las escuelas.

En el documento de Perfil, Parámetros e Indicadores, PPI (SEP, 2017), se expresan las características deseables para el desempeño en la función de Asesor Técnico Pedagógico. De igual modo, este documento constituye una guía que permite orientar la formación de quien ejerce dicha función.

En este documento el Asesor Técnico Pedagógico se define como el docente que tiene la responsabilidad de brindar a otros docentes asesoría y acompañamiento para constituirse de esta manera, en un agente de mejora de la calidad de la educación en las escuelas y de los aprendizajes de los alumnos. El PPI considera al ATP como responsable de asesorar, apoyar y acompañar, en aspectos técnico-pedagógicos, a docentes de forma individualizada y colectiva, en colaboración con otros actores educativos, con el fin de coadyuvar, en su ámbito de competencia, a una formación docente orientada a la autonomía pedagógica y a la mejora de los aprendizajes de los alumnos, a través del uso de los resultados de evaluación educativa y la consideración de las características de los docentes, los contextos socioculturales y lingüísticos en que se ubican las escuelas y el dominio del campo de conocimiento en el cual se inscribe su función.

1.5 Hipótesis o supuestos

Hi: El personal que integra la asesoría técnica pedagógica fortalece positivamente en la gestión escolar en las escuelas telesecundarias de la zona 009 de la región de Escárcega, Campeche.

Ho: El personal que integra la asesoría técnica pedagógica fortalece negativamente en la gestión escolar en las escuelas telesecundarias de la zona 009 de la región de Escárcega, Campeche.

CAPÍTULO II. Marco teórico.

2.1 Marco conceptual

De acuerdo Marco General de asesoría técnica pedagógica temporal por reconocimiento Educación Básica Ciclo escolar 2019-2020, la asesoría técnica pedagógica temporal por reconocimiento se fundamenta en lo siguiente:

- El Artículo 3o de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece el derecho a la educación con un enfoque de derechos humanos, igualdad sustantiva y priorizando el interés superior de niñas, niños y adolescentes. Asimismo, la educación se basará en la mejora continua del proceso de enseñanza aprendizaje. Este artículo señala que los Docentes son agentes fundamentales del proceso educativo y, por tanto, se reconoce su contribución a la transformación social; que tendrán derecho de acceder a un sistema integral de formación, de capacitación y de actualización retroalimentado por evaluaciones diagnósticas, para cumplir los objetivos y propósitos del Sistema Educativo Nacional.
- El Artículo 2o de la Ley General de Educación (LGE) determina que, en el Sistema Educativo Nacional, debe asegurarse la participación activa de todos los involucrados en el proceso educativo.
- El Artículo 14, fracciones I y XII Ter, de la LGE establece que, adicionalmente a las atribuciones exclusivas de las Autoridades Federales o de las Autoridades Educativas Locales, corresponde a ambas, coordinar y operar un sistema de asesoría y acompañamiento a las escuelas de educación básica y media superior, como apoyo a la mejora de la práctica profesional, bajo la responsabilidad de los supervisores escolares.
- El Artículo 22 de la LGE, determina que en las actividades de supervisión las autoridades educativas darán prioridad, respecto de los aspectos administrativos, a los apoyos técnicos, didácticos y demás para el adecuado desempeño de la función docente. Asimismo, se fortalecerá la capacidad de gestión de las autoridades escolares y la participación de los padres de familia.
- El Artículo 33, fracciones I, II y II Bis, señala que las autoridades educativas, en el ámbito de sus respectivas competencias, atenderán de manera especial las escuelas en que, por estar en localidades aisladas, zonas urbanas marginadas o comunidades indígenas, sea considerablemente mayor la posibilidad de atrasos o deserciones, mediante la asignación de elementos de mejor calidad, para enfrentar los problemas educativos de dichas localidades; desarrollarán programas de apoyo a los maestros que presten sus servicios en localidades aisladas y zonas urbanas marginadas, a fin de fomentar el arraigo en sus comunidades y cumplir con el calendario escolar ; y desarrollarán, bajo el principio de inclusión, programas de capacitación, asesoría y apoyo a los maestros que atiendan alumnos con discapacidad y con aptitudes sobresalientes.
- Los *Lineamientos generales del Sistema de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas en la Educación Básica (SISAAE) en la Educación Básica* determinan que los Asesores Técnicos Pedagógicos temporales por

reconocimiento forman parte de la estructura básica del SISAAE en las supervisiones de zona escolar y son responsables de participar en el desarrollo y seguimiento de este Sistema. (pág 9-10)

El Asesor Técnico Pedagógico (ATP) surgió en el año de 1921, con la intención de capacitar a los docentes que estaban en servicio porque se carecía de formación en el manejo de los programas de estudio, en ese tiempo quien se encargaba de la función de asesoría, capacitación y acompañamiento a las escuelas era el supervisor (González, 2010).

El asesor técnico pedagógico tiene un rol esencial en el proceso de transformación y mejoramiento del sistema educativo, ya que le corresponde brindar acompañamiento y formación continua a los docentes y directores, a partir del diagnóstico del contexto interno de las instituciones educativas y de la comunidad, considerando el proceso y logro de metas de aprendizaje en los estudiantes. Para ello es preciso que el acompañamiento se oriente a partir del modelo educativo vigente y tenga como base un determinado enfoque o modelo que oriente en torno a los procesos de planeación didáctica, mediación, evaluación, gestión de recursos y apoyo a los estudiantes y padres con base en unas determinadas metas. Esto requiere fortalecer características del asesor técnico tales como: planeación por proyectos, trabajo colaborativo, tutoría, formación y manejo de instrumentos de evaluación (Tobón, 2018)

El perfil del personal con funciones de asesoría técnica pedagógica se integra al Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica, publicado el 14 de diciembre de 2019, y forma parte del conjunto de los perfiles profesionales, criterios e indicadores que ahí se establecen. Por ello, la normativa,

principios, propósitos y características descritas en el Marco constituyen también el fundamento en la construcción del perfil del personal con funciones de asesoría técnica pedagógica. (SEP, 2020, pág. 5)

Hablar del asesor técnico pedagógico (ATP) implica poner de frente a un actor que tiene en sus manos un trabajo educativo sumamente relevante en dos vías: la primera, en relación con la estructura, es decir, en su trabajo con los supervisores, y otras autoridades; la segunda, respecto a su labor en la escuela, realizando una intervención como apoyo pedagógico y en la gestión escolar. (Martínez, 2018).

José Miguel Nieto (2001) define el "asesoramiento" en educación como un proceso de ayuda basado en la interacción profesional y orientado a la resolución de problemas de una organización educativa.

De acuerdo con Arnaut (2006), Bonilla (2006), Imbernon (2007), Huerta y Onrubia (2016): la asesoría es una tarea educativa fundamental altamente situada, dado que:

- Se ve inluida por la complejidad de la práctica docente, del currí- culo, de las tradiciones de la vida escolar y del proceso educativo.
- Constituye un proceso desarrollado de forma irrepetible, única o ajustada según las necesidades, problemas, contradicciones, restricciones, oportunidades contextuales de cada escuela y relaciones entre docentes.

- Conducida con respeto, reconocimiento y recuperación de la cultura institucional, cultura escolar y de las prácticas profesionales docentes grupales e individuales para la mejora de éstas como de la propia asesoría.

- Se fundamenta en la relexión de su práctica y el intercambio colaborativo de

la experiencia con otros ATP y docentes, desde la participación en el diagnóstico hasta la construcción, ejecución y evaluación de un proyecto colectivo en el centro de trabajo.

- Involucra una constante autoevaluación y desarrollo a nivel institucional, profesional y personal.

2.1.1 La asesoría técnica pedagógica.

La asesoría técnico pedagógica es una práctica profesional que se ha ido consolidando en el campo de la educación sobre la base de prácticas de enseñanza, formativas, de orientación, etc. en este sentido, se reconoce al asesoramiento como un proceso interactivo de ayuda, que pretende ofrecer elementos al asesorada para el tratamiento de un problema en un contexto de desarrollo profesional que le permita atender otros problemas similares.

En el documento de Perfil, Parámetros e Indicadores, PPI (SEP, 2017), se expresan las características deseables para el desempeño en la función de Asesor Técnico Pedagógico.

El PPI considera al ATP como responsable de asesorar, apoyar y acompañar, en aspectos técnico-pedagógicos, a docentes de forma individualizada y colectiva, en colaboración con otros actores educativos, con el fin de coadyuvar, en su ámbito de competencia, a una formación docente orientada a la autonomía pedagógica y a la mejora de los aprendizajes de los alumnos, a través del uso de los resultados de evaluación educativa y la consideración de las características de los docentes, los contextos socioculturales y lingüísticos en que se ubican las escuelas y el dominio del campo de conocimiento en el cual se inscribe su función.

La asesoría técnica pedagógica se basa en un diagnóstico profundo de las prácticas pedagógicas de los maestros, considerando las evaluaciones internas y externas, que posibilite determinar los logros y los aspectos a mejorar. Esto debe complementarse con un análisis de los indicadores de aprendizaje en los estudiantes (abandono, rezago, aprobación, etc.), como también el estudio de las estrategias de aprendizaje que son esenciales para alcanzar las metas de formación esperadas en el currículo. (Tobón, 2018, pág 20)

La asesoría técnica pedagógica hacia las maestras, los maestros y directivos debe desarrollarse en el terreno de la práctica, reconociendo a las escuelas como espacios propicios para impulsar el fortalecimiento del servicio educativo hacia la excelencia, inclusión y equidad (SEP, 2020, pág. 7)

La Asesoría Técnico Pedagógica no puede desligarse precisamente de esta realidad, ya que el contexto socio cultural constituye el entorno en el que transcurre y acontece el hecho educativo y en él, se requiere tener mucha claridad para llevar a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje. Como afirma Delval (2000), "La escuela no puede llegar a cumplir su misión educativa sin problematizar sobre el contexto social que la rodea, si bien ha de armonizar esta sociedad y, desde ella, seguir trabajando activamente para la mejora de la vida personal y comunitaria"

Según Ricoeur (1996), es una forma de ordenar la experiencia que incrementa la capacidad reflexiva. Un aspecto realmente importante, ya que la práctica reflexiva no viene por inspiración divina, o porque otro te diga que tu práctica tiene que ser reflexiva, sino por la profundización en uno mismo. El asesoramiento tiene que permitir mostrar los momentos significativos de nuestro pasado porque, tal como dicen Clandinin y Connelly (1988), ayudan a comprender nuestros valores, nos proveen de

nuevas relaciones para la toma de decisiones y nos permiten entender con más significatividad quienes somos y como trabajamos.

En las Disposiciones para normar las funciones de asesoría técnica pedagógica y el proceso de selección del personal docente que se desempeñará como asesor técnico pedagógico en la educación básica (SEP, 2021, p.10-12) Apartado III, menciona:

Perfil, funciones y formación profesional del asesor técnico pedagógico

Décima tercera. El asesor técnico pedagógico es una maestra o maestro en servicio, que cuenta con los rasgos del perfil del personal de asesoría técnica pedagógica establecido en el *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la educación básica*, establecido por la Secretaría de Educación Pública.

Décima cuarta. El asesor técnico pedagógico es una maestra o un maestro con capacidad para acompañar, apoyar, retroalimentar y orientar a sus pares, con el objeto de mejorar sus prácticas docentes y favorecer la mejora y el cambio en las escuelas donde estos laboran.

Décima quinta. Los asesores técnicos pedagógicos podrán desempeñar sus funciones de acuerdo con:

1. Su ámbito de especialidad (nivel o servicio educativo, organización escolar, asignatura(s) o campos formativos);
2. Aspectos vinculados con la práctica pedagógica en general, y
3. Alternativas de trabajo pedagógico que incrementen la participación de los alumnos, mejoren la convivencia escolar y favorezcan que la escuela sea un espacio armonioso y motivador para los alumnos y maestros.

Décima sexta. El ejercicio de las funciones del asesor técnico pedagógico se enfocará en la atención de las necesidades formativas de las maestras, los maestros y técnicos docentes, sobre los aspectos siguientes:

1. El fortalecimiento de la formación integral y el máximo logro de aprendizaje de los alumnos;
2. La comprensión y el manejo de los enfoques de enseñanza y de los contenidos del Plan y los programas de estudio vigentes;
3. La atención a la diversidad cultural, lingüística y a las necesidades de aprendizaje de los alumnos;
4. El desarrollo de las habilidades de las maestras, los maestros y técnicos docentes, fundamentales para la mejora del quehacer educativo en el aula y la escuela;
5. El impulso de acciones focalizadas al fortalecimiento de la inclusión, equidad e interculturalidad en el aula y la escuela, en la atención de alumnos en situación de rezago educativo o en riesgo de abandono escolar, y
6. El fomento de prácticas docentes creativas e innovadoras que brinden una educación con excelencia, equidad e inclusión.

Décima séptima. Formará parte del equipo del SAAE, por lo que sus tareas las realizará en el marco de los *Lineamientos* establecidos para ello. Sus funciones serán las siguientes:

1. Participa en la planeación, organización, el desarrollo, seguimiento y la evaluación del SAAE en la zona escolar.

2. Propone al supervisor escolar a qué planteles escolares, personal docente y técnico docente les brindará asesoría y acompañamiento, conforme a las necesidades pedagógicas identificadas en las escuelas. La duración de la asesoría técnica pedagógica estará en función del cumplimiento de los propósitos previstos.

3. Elabora, desarrolla, da seguimiento y evalúa, en colaboración con los asesorados, su plan de asesoría técnica pedagógica, conforme a los objetivos del SAAE y las necesidades de las escuelas, y de las maestras, los maestros y técnicos docentes de la zona escolar.

4. Asesora y acompaña en aspectos técnicos pedagógicos, a maestras, maestros y técnicos docentes de forma individualizada y colectiva, en colaboración con otros actores educativos, con el fin de coadyuvar, en su ámbito de competencia, a una formación docente orientada a la autonomía profesional, el máximo logro de aprendizaje y formación integral de los alumnos, considerando las necesidades profesionales de este personal, y las características de los contextos socioculturales y lingüísticos en que se ubican las escuelas donde laboran.

5. Visita a las escuelas para asesorar y acompañar al personal docente y técnico docente, y observar el trabajo que realizan con los alumnos, a fin de obtener información que contribuya al fortalecimiento de la práctica profesional de este personal.

6. Orienta a maestras, maestros y técnicos docentes en el diseño y desarrollo de actividades que favorezcan la formación integral y el máximo logro de aprendizaje en los alumnos, relacionada con el desarrollo del pensamiento matemático, la comprensión lectora, la expresión oral y escrita, el conocimiento científico y el tecnológico, el pensamiento crítico, la expresión artística, el cuidado de la salud física, mental y emocional, una cultura de paz y la protección del medio ambiente.

7. Analiza y reflexiona, junto con las maestras, los maestros y técnicos docentes asesorados sobre el proceso de asesoría para fortalecerlo con nuevas acciones.

8. Impulsa la conformación y desarrollo de redes y comunidades de aprendizaje en el ámbito de la zona escolar, así como a nivel regional o estatal, según sus posibilidades.

9. Informa a la supervisión escolar acerca de los avances y dificultades en la asesoría y el acompañamiento a las escuelas y al personal docente y técnico docente, de modo que se tomen decisiones que fortalezcan estos procesos.

Décima octava. Para apoyar la formación profesional del asesor técnico pedagógico participará en los cursos de inducción, capacitación y actualización profesional que determine la autoridad educativa de la entidad federativa.

Décima novena. Para contar con programas de formación de asesores técnicos pedagógicos, las autoridades educativas de las entidades federativas podrán instrumentar las acciones previstas en el artículo 13 de la Ley General de Educación, en materia de mejora continua en la educación.

Vigésima. Los programas que las autoridades educativas de las entidades federativas determinen, contemplarán, en el marco de la nueva escuela mexicana, los contenidos básicos siguientes:

- Características de la educación básica, del nivel y servicio educativo, así como de la organización escolar en que labore.
- El currículo y los principios pedagógicos y su vinculación con la práctica docente.
- Los procesos de desarrollo y aprendizaje de las niñas, los niños y adolescentes, según el nivel educativo de que se trate; la atención a la diversidad de los alumnos, considerando su cultura, lengua y necesidades educativas.

- El proceso de asesoría técnica pedagógica a la práctica docente, que comprende el diagnóstico y la detección de necesidades, el diálogo reflexivo y la colaboración entre pares para la mejora, así como la importancia de la participación de las maestras, los maestros y técnicos docentes para el máximo logro de aprendizaje de las niñas, los niños y adolescentes.
 - Estrategias para la observación del trabajo en el aula y la realización conjunta entre el asesor y el asesorado de actividades de mejora, así como la planeación, el seguimiento y la evaluación de la asesoría técnica pedagógica.
 - La planeación, desarrollo, seguimiento y evaluación de las acciones orientadas a la mejora del trabajo en las escuelas, las prácticas docentes y los aprendizajes de los alumnos, en el marco del SAAE.
- Vigésima primera. Para realizar las funciones de asesoría técnica pedagógica, las maestras y los maestros contarán con materiales y recursos que estarán disponibles en la plataforma digital de la Unidad del Sistema para su consulta, con la finalidad de apoyarlos, orientarlos y acompañarlos durante su proceso de formación y en el desempeño de su labor.

2.1.2 La importancia de la asesoría técnica pedagógica.

El servicio de apoyo técnico pedagógico que se brinda a los docentes y directivos de las escuelas requiere el análisis permanente de los aspectos metodológicos, técnicos y curriculares que debe conocer y manejar el profesional que se desempeña como asesor técnico en las escuelas. Así, el propósito del presente trabajo es realizar un estudio tendiente a generar reflexiones y aportaciones en torno a la asesoría académica, como contribución a la formación docente.

Un asesor técnico pedagógico implementa evaluaciones internas en las escuelas para determinar las prácticas pedagógicas pertinentes y no pertinentes de los maestros, con el fin de planear las acciones de apoyo durante el ciclo escolar.

Las capacidades esenciales que componen la asesoría técnica pedagógica constituyen referentes cualitativos de la buena práctica profesional, la cual contribuye al logro de los propósitos del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas (SAAE) de educación básica, el cual centra su quehacer en la mejora de las prácticas docentes y directivas, así como en la transformación de las escuelas, a partir de la asesoría técnica pedagógica a maestras y maestros, la asesoría técnica a directivos

de otras escuelas, y la tutoría a las maestras y los maestros de nueva incorporación al servicio público educativo, bajo la responsabilidad del supervisor de zona escolar (SEP, 2020, pág. 6)

La cooperación profesional entre el ATP, sus colegas, los directores y el supervisor de la zona escolar, es una acción fundamental para emprender mejoras educativas que contribuyan a evitar el rezago y la deserción en las escuelas.

La tarea asesora debe enfatizar en la función orientadora y en el consejo razonado. Función orientadora, en el sentido de encaminar a un grupo de personas hacia el propósito que el propio grupo ha establecido en su Proyecto Educativo Institucional, explícito o implícito, o hacia una intención que es coherente con ese Proyecto. Y consejo razonado, es decir: tratando de ofrecer alternativas pertinentes y ejemplos suficientes y ponderados para que las personas a quienes se ayuda puedan decidir por sí mismas sus propios caminos.

La tarea asesora en educación escolar 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 (SEV, 2010, pág. 20)

El servicio de apoyo técnico pedagógico que se brinda a los docentes y directivos de las escuelas requiere el análisis permanente de los aspectos metodológicos, técnicos y curriculares que debe conocer y manejar el profesional que se desempeña como asesor técnico en las escuelas. Así, el propósito del presente trabajo es realizar un estudio tendiente a generar reflexiones y aportaciones en torno a la asesoría académica, como contribución a la formación docente (Antunez, 2006).

En educación básica, se enfatiza la necesidad y el interés del asesoramiento técnico pedagógico dirigidas a docentes y directivos de escuelas primarias.

El artículo 73 de la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros menciona:

que la asesoría técnica pedagógica, es una función en la que los docentes participantes proporcionan apoyo técnico, asesoría y acompañamiento a otros docentes y a la escuela en su conjunto, para facilitar la reflexión sobre la práctica profesional y la mejora de ésta, en su relación con el entorno social y personal del educando (citado en las Disposiciones para normar las funciones de asesoría técnica pedagógica y el proceso de selección del personal docente que se desempeñará como asesor técnico pedagógico en la educación básica (SEP, 2021, pág 5)

Es importante considerar que la asesoría es un mecanismo clave del SISAAE, un medio que coadyuva a que los Docentes y Técnicos Docentes de la zona escolar sean mejores educadores y sean apoyados, resuelvan de manera situada los retos pedagógicos a los que se enfrentan y, por tanto, se aprovechen los recursos y saberes con que se cuenta en la zona escolar (o bien, entre diferentes zonas escolares). La asesoría es un mecanismo para detonar aprendizaje entre los Docentes y Técnicos Docentes, para potenciarlos (no limitarlos).

De este modo, el Asesor Técnico Pedagógico temporal por reconocimiento presta sus servicios a los Docentes y Técnicos Docentes en servicio frente a grupo cuando:

- I. La dirección escolar o la mayoría de los integrantes del Colectivo Docente, bajo el liderazgo del Director escolar, lo solicite a la supervisión de zona escolar;
- II. El Consejo Técnico de Zona lo determine para el conjunto de las escuelas, para varias de ellas o para ciertos Docentes y Técnicos Docentes;
- III. La supervisión de zona escolar lo establezca con base en las necesidades técnico pedagógicas de las escuelas, Docentes y Técnicos Docentes, o

- IV. La Autoridad Educativa Local instruya a la supervisión de zona escolar para proporcionar alguno de estos servicios a determinada(s) escuela(s) y sus Docentes o Técnicos Docentes, conforme a las necesidades que haya identificado en los planteles escolares.

2.1.3 La asesoría técnica pedagógica en el nivel telesecundaria.

La asesoría técnica pedagógica toma como punto de partida los saberes, experiencias y contextos laborales de las maestras y los maestros; recurre al diálogo profesional y al análisis y la reflexión sobre la práctica como medios que facilitan la mejora del quehacer docente (SEP, 2020, pág. 7), en este sentido, en el nivel telesecundaria tendrá mayor significado por las condiciones culturales, sociales e históricas donde se encuentran inmersas.

La asesoría técnica pedagógica organiza sus acciones desde la supervisión de zona escolar 009 de Escárcega, Campeche, considerando las prioridades de atención a las escuelas, y busca, por un lado, potenciar las capacidades internas de los colectivos docentes en cada escuela, esto es de las maestras, los maestros y los directivos escolares y, por otro, conjuntar los esfuerzos de supervisor y asesores para revitalizar el trabajo educativo en los planteles.

En este sentido Vigotsky, considera que el aprendizaje es un proceso de reconstrucción del conocimiento, producido por la interacción entre la experiencia personal y su contexto social, por lo cual, todo planteamiento educativo ha de articularse en estrecha relación con el entorno en el que se ubica y en el que interactúan diversos agentes educativos, tales como la familia, los medios de comunicación, las instituciones escolares, los docentes y directivos, entre otros.

La gestión escolar se orienta desde el trabajo colaborativo, con la finalidad de generar comunidades de aprendizaje, poniendo las condiciones para el diálogo, y en las que se priorice el aprendizaje de las y los estudiantes. La participación activa de todos los actores educativos es una constante, y las opiniones, las sugerencias, las experiencias y los conocimientos, tienen un papel sustantivo en el fortalecimiento de las funciones.

Para Ghouali (2007), el acompañamiento atiende a la necesidad de dar orientación a los alumnos que se encuentran en situaciones que requieran del apoyo del docente, del ATP y del padre de familia, con la intención de dar cumplimiento a los resultados académicos y que estos reflejen mejores resultados. El asesoramiento y el acompañamiento no solo implican logros académicos, también formar en la gestión.

El trabajo docente se ubica en un contexto institucional, en el cual confluyen un conjunto de personas organizadas alrededor de objetivos comunes y con funciones reguladas por una serie de normas, responsabilidades y ocupaciones, para el caso de Telesecundaria el trabajo docente, puede compartir responsabilidades con el trabajo directivo y administrativo. Por ello, es total el conocimiento y reflexión sobre la clasificación y la dimensión de los protagonistas de la gestión escolar ya que esto determinara las peculiaridades de cada plantel escolar, comprendido como un servicio público con bases organizativas para el desarrollo de acciones pedagógicas por parte del colectivo docente.

El Asesor Técnico Pedagógico deberá asistir a los planteles educativos asignados, y en coordinación con el Director de cada uno, observará el desempeño de los Docentes y Técnicos Docentes a quienes asesorar, dialogará con ellos acerca de lo realizado de manera conjunta, propiciará la construcción de propuestas de mejora

en relación con la planeación didáctica, la intervención docente o la evaluación de los aprendizajes. Así, la asesoría se basa en las necesidades formativas y desempeño real de los Docentes e implica la observación, el intercambio de experiencias y el diálogo informado, en busca de mejores posibilidades de trabajo con los alumnos. Estas alternativas pueden crearse de manera individual o colectiva.

Los Asesores Técnicos Pedagógicos, por tanto, brindarán asesoría durante el ciclo escolar, realizarán con sus pares y Docentes la valoración continua de esta, a fin de desarrollar acciones de mejora, y participarán en las acciones propias de la supervisión de zona escolar asociados a su función. Los Asesores Técnicos Pedagógicos temporales por reconocimiento colaborarán en un ambiente de respeto y apoyo mutuo, en el logro de los propósitos establecidos y la mejora de los planteles a cargo de la supervisión de zona escolar.

También en el Marco General de asesoría técnica pedagógica temporal por reconocimiento Educación Básica Ciclo escolar 2019-2020, apartado IV Participar en la generación y fomento de redes y comunidades de aprendizaje entre colectivos docentes, y escuelas de la zona, menciona que:

Como parte de las funciones de la supervisión de zona escolar, el Asesor Técnico Pedagógico temporal por reconocimiento colaborará en la generación y fomento de redes y comunidades de aprendizaje entre los colectivos de Docentes de la zona escolar.

La intención es que los Asesores Técnicos Pedagógicos temporales por reconocimiento colaboren, en el marco de la supervisión de zona escolar, a que se establezcan vínculos de comunicación y apoyo entre los Docentes y Técnicos Docentes. Esto implica favorecer la comunicación entre ellos, el intercambio de experiencias, ideas, prácticas exitosas, recursos de apoyo, materiales y encuentros, ya sea de manera presencial o utilizando las redes que existan a su alcance, tanto las basadas en la tecnología como en las relaciones sociales de la comunidad.

De esta forma, el Asesor Técnico Pedagógico temporal por reconocimiento puede contribuir a que la supervisión de zona escolar sea un lugar de encuentro, intercambio y diálogo entre la comunidad educativa. Por lo que estas redes pueden implicar la colaboración con otras personas, organizaciones o instituciones educativas (como universidades, organizaciones no gubernamentales o centros de investigación) (pág 19-20)

El Asesor Técnico Pedagógico tiene funciones que impactan al menos en dos ámbitos: en la intervención con supervisores y otras autoridades educativas, en el de apoyo técnico-pedagógico a las escuelas, así como de la gestión escolar (SEP, 2017).

2.1.4 La modalidad telesecundaria en México.

De acuerdo al portal de internet, aprende.mx del Gobierno mexicano, la Telesecundaria es un modelo de enseñanza que combina la educación a distancia con la educación presencial. Fue creado en 1968, por el abogado, periodista y catedrático, Ávaro Gálvez y Fuentes, “El Bachiller”, con el objetivo de impartir educación a nivel secundaria mediante transmisiones televisivas, beneficiando principalmente a estudiantes en zonas rurales, de difícil acceso o con baja concentración demográfica como una alternativa a las necesidades de cobertura educativa de nuestro país.

A 52 años de su incorporación al Sistema Nacional Educativo, esta modelo continua vigente y representa, en muchas ocasiones, la única opción de seguir estudiando después de la primaria para un alto porcentaje de jóvenes mexicanos. Actualmente, la quinta parte de alumnos que cursan la secundaria lo hacen en una telesecundaria.

El modelo pedagógico de la Telesecundaria consiste en un programa de televisión de 15 minutos con la lección y asignatura correspondiente al plan de estudios y continúan con 35 minutos de trabajo de clase orientado por el docente y actividades propuestas tanto en los libros de texto como en la planeación didáctica. La producción de los programas está a cargo de un medio de comunicación de servicio público: Televisión Educativa, y la señal llega a prácticamente a todo el país a través de la Red EDUSAT.

A diferencia de las secundarias convencionales, donde hay un profesor para cada materia, en las telesecundarias hay un docente para trabajar todas las asignaturas de la matrícula por grado. Una de las acciones fundamentales para fortalecer el modelo pedagógico de la Telesecundaria lo constituye la formación docente, entendida como una práctica y actitud receptiva permanente sobre lo que ocurre en el aula y en la comunidad escolar, así como la adaptación a los nuevos requerimientos que demanda la enseñanza.

2.1.5 La gestión escolar.

La gestión escolar implica liderar y organizar al colectivo docente y los recursos de los que se dispone para enfrentar los desafíos cotidianos de la tarea escolar. Gestionar es impulsar un proyecto de escuela que permita alcanzar los mejores resultados de aprendizaje para todas y todos los estudiantes. Requiere mirar las tareas directivas desde diversos ángulos para orientar una participación más comprometida de la comunidad y la satisfacción con los logros que progresivamente se alcancen.

La gestión escolar es un proceso continuo y sistemático que permite diseñar y poner en marcha diversas acciones de manera articulada, acompañar su desarrollo y monitorear su avance con la participación de todos.

Lo interesante de este trabajo es que buscaba que los ATP trabajasen en conjunto con las autoridades escolares y con los docentes para la mejora continua de la escuela. Específicamente, el trabajo con los estándares de gestión escolar y con los estándares de desempeño docente rindió muchos frutos y tuvo una gran aceptación. Aunque para estimar la efectividad de una asesoría es necesario que esta acción genere transformaciones institucionales en el establecimiento, es condición

previa que se haya logrado extraer y elaborar el sentido de las prácticas (Parada, 1997), esto es, que haya una lectura compartida de la manera en que los directivos y docentes contribuyen a producir y, por lo mismo, a modificar su modo de hacer gestión.

En este sentido, la asesoría contribuye a los directivos y docentes a comprender o tomar conciencia de las prácticas que por sí solos no conseguirían fácilmente, para luego resignificarlas y moverse a la acción.

Hablar de gestión también implica tener en cuenta la trascendencia de ésta, juega papeles fundamentales para el avance y la mejora. En el ámbito educativo es bien mencionada como un aspecto a considerar por parte de las autoridades ya que mediante este proceso se realizan una serie de estrategias que buscan mejorar la calidad educativa.

“La gestión educativa es ante todo un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas. Es decir, para que las organizaciones realmente puedan optimizar los frutos de su gestión, es necesario pasar de una estructura de conocimiento simplista a una estructura de conocimiento compleja, donde todos los integrantes de la organización aporten su porción de conocimiento y esto sería la verdadera civilización de las ideas”. (Chacón, 2014)

Otra definición sobre la gestión educativa es la que se menciona como “Un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”. (UNESCO, 2011)

De acuerdo con Loera (2003), citado por la SEP (2010, p. 60) se entiende por gestión escolar:

...el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios

para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

2.1.5.1 Dimensiones de la gestión escolar

De acuerdo a De la O Casillas, (2022) para el análisis y fundamentación de la práctica directiva se plantean las siguientes dimensiones de la gestión educativa que se encuentran presentes en los cinco módulos y se articulan a partir del eje conductor Planeación–Evaluación del proyecto educativo.

Las dimensiones son:

- Pedagógico-Didáctica
- Comunitaria
- Administrativa
- Organizacional cooperativa

Dimensión pedagógico-didáctica: se refiere a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

Como aspecto central y relevante que orienta o debería orientar los procesos y las prácticas educativas en el interior y exterior de los centros escolares se encuentra el currículum.

A partir de identificar, analizar, reflexionar y discutir colectivamente en las comunidades educativas las finalidades, intencionalidades y propósitos que se plantean desde el primer nivel de concreción del currículum, es factible arribar, en primer lugar, al mayor número de consensos para comprender el qué, cuándo, cómo y por qué de los aprendizajes de los alumnos y, por consiguiente, de su evaluación.

En segundo lugar, es preciso partir de los planteamientos curriculares para identificar, analizar y sistematizar las problemáticas que requieren ser atendidas para el desarrollo y concreción de los aprendizajes en los alumnos. Finalmente, con esta base de reflexión colectiva, discutir y arribar a consensos sobre la pertinencia de los planteamientos curriculares prescritos y proponer las finalidades e intencionalidades educativas bajo las cuales la escuela y su comunidad orientará su estrategia de intervención educativa.

Con el fin de orientar los trabajos colaborativos en las comunidades de práctica, durante el desarrollo de su proyecto educativo, resulta fundamental que los directivos identifiquen y analicen los planteamientos curriculares determinados para el nivel de Educación Básica y, a partir de ello, ubiquen sus procesos y prácticas (dentro y fuera de las escuelas).

Es importante analizar y reflexionar sobre los niveles de concreción que tiene el currículum. En el primer nivel solo se hacen las prescripciones correspondientes, pero no se consideran las características particulares de cada escuela y, mucho menos, las problemáticas que enfrenta para los aprendizajes de los alumnos.

El segundo nivel, es donde se concreta el diseño, desarrollo, evaluación y seguimiento del proyecto educativo de la escuela. En este segundo nivel de concreción es donde aparecen las interpretaciones, análisis y consensos que la comunidad educativa debe construir sobre las intencionalidades y fines educativos planteados desde el primer nivel de concreción.

“Este concepto es recuperado de Wenger, E. En su texto “Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad”. Ed. Piados. 1998.”

Es en la escuela, ubicada como nivel de concreción curricular, de donde parte la necesidad de construir y reconstruir una cultura colaborativa que genere una participación comprometida y responsable en los actores del hecho educativo durante los procesos y prácticas educativas. El tercer nivel de concreción curricular es el aula, en donde con los consensos sobre el qué, cómo, cuándo y porque enseñar y evaluar, los aprendizajes de los alumnos no dependen del azar y de la arbitrariedad en el proceso de enseñanza–aprendizaje.

No se trata de arribar al conocimiento exhaustivo de la teoría curricular, en cuanto al diseño, desarrollo y evaluación, pero si a la identificación de los elementos centrales de éstos planteamientos para estar en posibilidad de contextualizar las problemáticas que se determinen atender.

Dimensión comunitaria. Es el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos límites, organización; reglas de convivencia).

En esta dimensión resulta imprescindible el análisis y reflexión sobre la cultura de cada escuela. Al tener identificadas, caracterizadas, organizadas, y jerarquizadas las problemáticas educativas de la escuela, zona escolar o de supervisión resulta importante la construcción colectiva de un proyecto que permita atender desde distintos escenarios, ámbitos y niveles las causas y consecuencias de dichas problemáticas. Para tal fin es conveniente considerar la cultura que las comunidades han construido, desarrollado y reproducido a lo largo de su práctica educativa en un tiempo y espacio determinado.

Configurada la cultura de la comunidad que va a poner en marcha un proyecto determinado, se está en posibilidad de seleccionar conjuntamente el tipo de estrategias a seguir durante el desarrollo, evaluación y seguimiento del proyecto educativo en cuestión. En éste sentido, es importante conocer las interacciones significativas, que se producen consciente e inconscientemente entre los individuos en una determinada institución social como lo es la escuela y que determinan sus modos de pensar, sentir y actuar.

Resulta importante decodificar la realidad social que constituye dicha institución para encontrar colectivamente el camino hacia el mejoramiento de los procesos educativos en la escuela. Es decir, entender e interpretar el conjunto de significados y comportamientos que genera la escuela como institución social para la concreción de las finalidades e intencionalidades educativas y sociales que tiene asignada y lograr el mayor compromiso y responsabilidad en la atención de las problemáticas educativas diagnosticadas.

Para entender y comprender las interacciones es necesario identificar la relación que existe entre la política educativa y las prácticas escolares que se llevan a cabo dentro y fuera de la escuela, valorando las correspondencias y las discrepancias que provoca la dinámica interactiva entre las características de las estructuras organizativas y las actitudes, intereses, roles y comportamientos de los individuos y de los grupos.

Las comunidades educativas de las escuelas no aceptan tan fácilmente la imposición de formas y estilos de trabajo distintos a sus tradiciones, costumbres, rutinas, rituales e inercias que se esfuerzan en conservar y reproducir como parte significativa de su identidad institucional, ya que están fuertemente determinados por sus valores, expectativas y creencias.

Por tal razón resulta indispensable que a través de la búsqueda y experiencia reflexiva sobre la cultura de la comunidad educativa se tienda a su reconstrucción para generar de manera natural y espontánea la necesidad del trabajo colaborativo en la concreción de aprendizajes significativos de los alumnos.

Entender lo que sucede en la escuela supone un tratamiento interdisciplinario, ya que las múltiples dimensiones de la misma están conectadas e interrelacionadas a través de las influencias mutuas de muy diversa naturaleza. Estas dimensiones están caracterizadas por elementos particulares que hacen necesario su análisis, reflexión y discusión. Desde luego que para intervenir sobre la realidad escolar es imprescindible partir de esta visión integral y provocar el cambio en este mismo sentido.

Dimensión administrativa. Analiza las acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que, tanto desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuya con la toma de decisiones.

Esta dimensión se refiere a todos los procesos técnicos que apoyarán la elaboración y puesta en marcha del proyecto educativo, así como la rendición de cuentas ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Contraloría

La dimensión administrativa se vincula con las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales.

En este sentido, administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y con ello alcanzar los objetivos. Sin embargo, cuando estas tareas se desvirtúan en prácticas rituales y mecánicas conforme a normas, sólo para responder a controles y formalidades, como se entiende actualmente a la burocracia, entonces, promueve efectos perniciosos que se alejan de sus principios originales de atención, cuidado, suministro y provisión de recursos para el adecuado funcionamiento de la organización. En este contexto, la dimensión administrativa, es una herramienta para planear estrategias considerando el adecuado uso de los recursos y tiempo disponibles.

Desde que la educación básica existe, es la primera vez que escuelas públicas reciben y recibirán apoyo económico de los gobiernos estatales y del gobierno federal para operar recursos financieros, por ello se hace necesario que el directivo de este nivel educativo se le debe apoyar en la operación y distribución de dichos recursos.

Es importante señalar que estas dimensiones no se presentan desarticuladas en la práctica cotidiana, por lo que las acciones o decisiones que se llevan a efecto en alguna de ellas tienen su impacto específico en las otras; la

desagregación que aquí se hace es por razones didácticas y de sistematización.

Dimensión organizacional. Los profesores y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales, y no en la falacia de una campana de cristal como podría ser el salón de clases. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento.

Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos y estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes).

En ésta dimensión es pertinente valorar el desarrollo de capacidades individuales y colectivas y la facilitación de las condiciones estructurales y organizativas para que la escuela pueda decidir, de manera autónoma y competente y sin perder de vista sus finalidades educativas, las transformaciones que requiere la evolución del contexto escolar.

Este proceso implica una experiencia de aprendizaje y experimentación para quienes participan en él. Provocando la modificación consciente y autónomamente decidida, tanto de las prácticas y de las estructuras organizativas de la escuela como de las percepciones de los directivos, docentes y alumnos sobre sus roles, compromisos y responsabilidades en la compleja tarea de educar a las nuevas generaciones.

Lo fundamental recae en facilitar la consecución de los propósitos educativos a través del esfuerzo sistemático y sostenido dirigido a modificar las condiciones en el aprendizaje y otras condiciones internas, organizativas y de clima social. Por lo que es necesario hablar de perfeccionamiento, innovación, y mejora de los procesos educativos en las instituciones escolares, tomando como referencia el grado de consecución y práctica de los valores que consideramos educativos desde nuestra dimensión ética y profesional.

En este sentido la reflexión sobre la organización, sobre su flexibilidad, sobre la dinámica del cambio organizativo debe estar situada en primer plano y no relegada a un segundo.

Además, las organizaciones que educan requieren desarrollar características como la racionalidad y la colegialidad, pero fundamentalmente la flexibilidad, la cual requiere de procesos de sensibilización a la necesidad de cambio, unas estructuras capaces de cambiar con autonomía y agilidad y más personas con actitudes abiertas para impulsar y llevar a cabo adaptaciones y concretar significativamente las intencionalidades educativas de las escuelas. Los mejores diseños y proyectos curriculares, si no tienen en cuenta el contexto organizativo donde se van a desarrollar y si no se plantean las exigencias de cambio que han de llevarse a cabo en las organizaciones, no tendrán al mejoramiento y transformación. (pág 2,3,4,5)

2.1.6 La gestión escolar en nivel telesecundaria.

“El director de la institución educativa es la máxima autoridad, educativa,

pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin que los estudiantes obtengan las competencias por grado y por edad” (Diario Oficial de la Federación, 2010)

En la gestión escolar es fundamental la interacción de las maestras y los maestros con el personal directivo, los supervisores y los asesores técnico pedagógicos. Estos, desde sus funciones de asesoría, acompañamiento y seguimiento, convocan a procesos de retroalimentación en los que docentes, así como los directivos y personal de apoyo se ven identificados y se sienten motivados.

La gestión escolar está orientada a la excelencia, para la mejora continua de las prácticas pedagógicas. Esto implica el emprendimiento de procesos reflexivos que conducen a acciones concretas en el aula. Se trata de ponderar qué tareas deben mantenerse, porque se efectúan de manera óptima, y aquellas que, con base en información referente a los resultados, deben modificarse.

De acuerdo con De la O Casillas (2017, p.1) realiza una conceptualización sobre la gestión escolar y educativa, en la cual la define como:

[...] las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación [...] que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación.

La gestión en el centro educativo propicia inevitablemente la elaboración de diagnósticos, evaluaciones y análisis de la práctica para identificar aspectos específicos sobre los que se puedan generar propuestas de innovación docente en la educación básica, utilizando diversos recursos, estrategias didácticas y tecnologías, según las necesidades o problemáticas encontradas en la población adolescente y en

la propia práctica docente. Cada estudiante hará el seguimiento y evaluación de su intervención utilizando instrumentos y recursos de manera pertinente.

Por otra parte, la gestión permite:

- Conocer las formas de organización y funcionamiento de la escuela para que tu gestión sea pertinente al contexto.
- Gestionar la mejora de las prácticas docentes para el logro de los aprendizajes de los estudiantes.
- Promover un ambiente de trabajo que favorezca la enseñanza y el aprendizaje.
- Reflexionar sobre tu práctica para identificar áreas de mejora.
- Incentivar el apoyo y retroalimentación entre los docentes para que focalicen sus esfuerzos y diseñen estrategias de trabajo que atiendan necesidades específicas.
- Acompañar el trabajo pedagógico de los docentes.
- Diseñar actividades que favorezcan la valoración de los aprendizajes de las y los estudiantes.
- Propiciar diálogos con colegas de otros planteles o escuelas de la zona o cercanas para intercambiar ideas y acciones que hayan puesto en marcha con buenos resultados.

2.1.7 La importancia de la gestión escolar en la comunidad educativa.

El Asesor Técnico Pedagógico tiene funciones que impactan al menos en dos ámbitos: en la intervención con supervisores y otras autoridades educativas, en el de

apoyo técnico-pedagógico a las escuelas, así como de la gestión escolar (SEP, 2017).

La gestión implica la participación de diversos individuos, docentes, director y personal administrativo deben mantenerse en armonía y analizando las problemáticas de la institución, con base a eso ponen en práctica las estrategias aportadas y reflexionadas en colaboración.

A pesar de lo anterior, es común observar en algunas escuelas, que el personal tiene conocimiento de las necesidades escolares y de las actividades que se pueden aplicar para satisfacer las mismas, sin embargo, muchas de esas ideas se quedan en pausa, por tal motivo no logran completarse ya que no las ponen en práctica.

Desde una perspectiva integral no solamente incluye el ámbito pedagógico sino también la gestión escolar, ya que el desempeño docente permite guardar relación en la organización y relaciones con toda la comunidad educativa (Maureira, 2015).

Las nuevas formas de interacción entre los distintos actores educativos: entre docentes, de estos con los directivos, la participación de la comunidad y de las madres y los padres de familia, así como del personal administrativo. Reconoce que la escuela y su gestión es un campo de relación y disputa de diversos intereses (educativos, profesionales e incluso personales), lo cual permite transformar las acciones que despliegan los actores educativos, al asumir nuestras diferencias.

La asesoría es un proceso de ayuda y apoyo, encaminado hacia el cambio o la mejora, un modelo de transformación, de democracia que sea coherente, responsable y comprometido (Aubrey, 1990 citado por Pérez V., Baute, M. & Maldonado, M. (2017)

2.1.8 La relación entre la asesoría técnica pedagógica y la gestión escolar.

La Ley del Servicio Profesional Docente (2013) otorga a la figura del ATP importancia estratégica en la mejora de la calidad educativa, puesto que durante el año 2015 se llevaron a cabo por primera ocasión los Concursos de Oposición para la Promoción a cargos con funciones de asesoría técnica pedagógica, quienes ostenten en participar en esta función deberán cumplir con el perfil, parámetros e indicadores (PPI) propuestos por la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente para tal efecto.

De acuerdo con los Lineamientos generales del Sistema de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas en la Educación Básica (SISAAE, 2020), los Asesores Técnicos Pedagógicos son los Docentes en servicio frente a grupo que cumplen con los requisitos establecidos en dichos Lineamientos, tienen la responsabilidad de brindar a otros Docentes y Técnicos Docentes asesoría y constituirse en agentes de mejora de la calidad de la educación, a partir de las funciones de naturaleza técnico pedagógica que la Autoridad Educativa les asigna.

De acuerdo con el nuevo modelo educativo que plantea la Secretaría de Educación Pública, es esencial transformar las prácticas pedagógicas tradicionales para lograr la formación de las personas para la sociedad del conocimiento. En el nuevo modelo se indican lineamientos generales para llevar a cabo, pero se requieren enfoques pedagógicos concretos que brinden los conceptos, procesos y herramientas concretas para lograr este propósito en los centros educativos. (Tobón, 2018, pág 32)

El docente es actor fundamental para el logro de aprendizajes de niñas, niños y adolescentes, por lo que basa su labor en la realidad de su salón de clase; reconoce

su incidencia en el ámbito local y comunitario, y está al tanto de los principales temas y debates que conciernen a su práctica.

José Miguel Nieto (2001) define el "asesoramiento" en educación como un proceso de ayuda basado en la interacción profesional y orientado a la resolución de problemas de una organización educativa. En él participan profesionales de igual estatus, con el propósito de resolver problemas de la práctica profesional, de tal modo que uno de los participantes, quien tiene el problema, demanda ayuda para resolverlo, mientras que otro está en condiciones de responder a esta solicitud mediante la oferta de recursos para contribuir a la solución de la dificultad en cuestión.

Este autor identifica tres "modelos generales de asesoramiento":

- A) el "modelo de intervención" como aquel que se centra en la parte asesora, que define, desde su marco conceptual, la realidad de la parte asesorada, como un médico que diagnostica una enfermedad y receta un remedio;
- B) el "modelo de facilitación", como el que se centra en la iniciativa y el saber de la parte asesorada, de tal modo que el asesor busca la manera de apoyar al profesor para que sea éste quien diagnostique por sí mismo sus problemas y encuentre las soluciones; y
- C) el "modelo de colaboración", como el que establece una relación de interdependencia de colegas entre el asesor y el asesorado, de manera que las decisiones se construyen mediante el consenso, en condiciones de igualdad de estatus, responsabilidad compartida e influencia paritaria.

De acuerdo Marco General de asesoría técnica pedagógica temporal por reconocimiento Educación Básica (2020)

al inicio del año lectivo el equipo de la supervisión junto con el Consejo Técnico de Zona (CTZ), realizan un plan de trabajo, con base en las necesidades educativas detectadas en la zona en el ciclo escolar anterior, en el cual definen las escuelas a las que la supervisión dará un acompañamiento cercano a los Docentes, Técnicos Docentes o colectivos docentes que recibirán asesoría técnica pedagógica en relación con su práctica profesional (ya sea por grado, asignatura, espacio curricular, necesidad educativa, población infantil o adolescente atendida, modalidad, tipo de servicio u organización escolar) y los directivos escolares a quienes se les brindará asesoría técnica. Desde la supervisión, se valoran las necesidades a atender y establecen prioridades, a fin de que las acciones a realizar impacten de manera significativa y visible en los aprendizajes de los alumnos; por tanto, más que pretender responder a todas las necesidades detectadas, los participantes determinan cuáles son las más importantes y por qué. De este modo, la labor del Asesor Técnico Pedagógico temporal por reconocimiento es parte de un esfuerzo colectivo dirigido a la mejora de la zona escolar, en el cual se consideran las políticas enfocadas a la educación básica (pág. 8)

En este contexto, el papel del Asesor Técnico Pedagógico (ATP) es primordial como agente de cambio, ya que de acuerdo a la Ley General del Servicio Profesional Docente (2013) “tiene la responsabilidad de brindar a otros docentes la asesoría señalada y constituirse en un agente de mejora de la calidad de la educación para las escuelas públicas de educación básica”

El asesoramiento se plantea como un proceso de colaboración entre colegas que trabajan en torno a la reflexión crítica en el diseño de planes de acción que incluye a todos los participantes con vistas a que todos los miembros analicen y adquieran una mejor comprensión de sus problemas, sus dilemas y necesidades.

2.2 Marco referencial.

2.2.1 Marco internacional

En el trabajo titulado “Acompañamiento pedagógico: estrategia para la práctica reflexiva en los docentes de tercer grado de básica primaria” (Cantillo y Calabria, 2018). Se realizó en la Institución Educativa Euclides Lizarazo, ubicada en el Municipio El Retén, Departamento del Magdalena, con el objetivo de comprender el

acompañamiento pedagógico como estrategia para transformar la práctica docente a una práctica reflexiva en los docentes de tercer grado, combinando la investigación educativa, la práctica y la reflexión docente, a propósito de mejorar el aprendizaje de los estudiantes de tercer. Es una investigación de corte cualitativo que sigue el método de la investigación acción. La investigación se desarrolló en cuatro fases: sensibilización, construcción colectiva, aplicación de la estrategia de acción y clarificación. El acompañamiento pedagógico permitió iniciar a los docentes en la práctica reflexiva, mediante el desarrollo de la competencia reflexiva.

En el trabajo de investigación titulado “Acompañamiento Pedagógico y su incidencia en el Desempeño Docente en el Centro Escolar “Enmanuel Mongalo y Rubio” departamento de Managua Distrito III, Turno Vespertino, En El II Semestre Del Año 2014 (Ortiz y Sosa, 2014). La importancia del estudio radica, en que el director como acompañante pedagógico en su labor, diaria, debe suscitar también a la actualización de conocimientos sobre el nuevo currículo y así poder actuar correctamente en cada campo que se desea acompañar (ambiente escolar, administrativo, técnico y docente), para brindar un asesoramiento oportuno al docente sobre las técnicas y los métodos.

El enfoque es cuantitativo con implicaciones cualitativas, es de carácter Correlacional, Retrospectivo y Prospectivo, porque se presentó una propuesta de plan de capacitación. Se seleccionó para el estudio a la directora, docentes y una muestra de 45 estudiantes. Los instrumentos aplicados fueron: Entrevista, encuesta y revisión documental.

En los resultados de la investigación, se obtuvo que la directora realiza acompañamientos, pero delega esta función la mayoría de las veces en el inspector,

por otro lado no es sistemática, carece de un cronograma de acompañamiento y no cumple con la frecuencia que orienta el MINED, no hay instrumentos de acompañamiento y no se realiza coordinación con los docentes, sin embargo se presentan fortalezas en los docentes en la planificación pero hay debilidades en el desarrollo de las asignatura principalmente en matemáticas, historia y física, pero la percepción del desempeño docente se valora de muy bueno y bueno. Ante las dificultades se brindan recomendación a la directora y docentes y mediante la formación continua de capacitación en el aspecto de orientación.

En el artículo científico titulado “Un acercamiento a las investigaciones sobre asesoría y mejora de las prácticas docentes en Iberoamérica” (Reséndiz, 2021) tiene como objetivo analizar, desde una perspectiva comparada, la manera en que se investiga la asesoría en diferentes países de Iberoamérica de habla española (2015-2020). Inicialmente, se expone la relación entre asesoría, cambio educativo y mejora escolar, a fin de comprender las investigaciones examinadas.

Posteriormente, se abordan tales investigaciones. En éstas se identificó que la mayoría se basan en un paradigma cualitativo y que sus principales objetos de estudio son los procesos y la forma en que se lleva a cabo la asesoría, la sostenibilidad de ésta en el tiempo, y la figura del asesor (competencias, formación, etcétera).

Luego se exponen características de las asesorías investigadas como sus enfoques y formas de organización. Finalmente, se concluye que la asesoría, a pesar de las diferencias entre contextos y países, tiene como núcleo pedagógico el acompañamiento.

2.2.2 Marco nacional

En la investigación “La asesoría técnico pedagógica en educación básica. Diagnóstico, pronóstico y alternativas.” López (2009). En esta obra se presentan resultados de un diagnóstico amplio sobre la asesoría y los ATPs de diferentes niveles y modalidades educativas en el estado de San Luis Potosí. En el primer capítulo sobre la situación de los Asesores Técnico Pedagógicos (ATP) y su repercusión en la calidad educativa de la educación básica, elaborado por Reyes y López (2009, pp. 21-42), se encontró que quienes desempeñan la función de ATPs son en su mayoría del género femenino, en los niveles de preescolar, primaria y secundaria; en cuanto a las edades, se encuentran en un rango que va de los 22 a los 60 años de edad. De las entrevistas realizadas se infiere que el ATP se ha constituido como una figura que ha respondido a las demandas del sistema educativo en los diferentes niveles.

En otro estudio, “Características del personal de apoyo técnico pedagógico de escuelas primarias de Morelos y el tiempo dedicado a sus funciones”, Izquierdo y Quiñones (2009) se propusieron documentar las condiciones laborales de quienes proporcionan asesoría técnico-pedagógica a los docentes en el estado de Morelos. Utilizaron una encuesta en la que participaron 121 de un total de 194 ATP de primaria, distribuidos en 9 jefaturas de sector, en cada una de las cuales hay entre 6 y 18 ATP.

Encontraron que 27.5% de los encuestados no asesoran directamente a docentes, y un porcentaje similar no realiza visitas a las escuelas. Quienes lo hacen cubren un promedio de 5.84 horas semanales, un tiempo bastante reducido de la jornada que contrasta de manera considerable con las horas que se destinan a otras actividades.

En el trabajo de investigación “El acompañamiento del asesor técnico pedagógico y su implicación en la escuela secundaria técnica” (Calderón y Barraza, 2015) que se centra en indagar el papel que están jugando los responsables de dar seguimiento a los cambios educativos que se proponen desde el centro para la educación secundaria, la focalización de estas figuras en la educación secundaria técnica nos brinda la oportunidad de explorar una área educativa poco abordada, los estudios que se han realizado del Asesor Técnico Pedagógico (ATP) dentro de la educación secundaria son prácticamente nulos, a pesar de la presencia de esta figura desde los inicios de la educación secundaria en nuestro país, si bien con diferentes nombres dentro de su evolución histórica, siempre con la misma función de acompañar a los docentes en la implementación adecuada de las reformas educativas de nuestro país.

El objetivo fue destacar la importancia de esos agentes educativos dentro de la implementación de los programas de estudio, haciendo un acercamiento teórico entre lo que deberían de hacer y lo que en la práctica realmente se hace, destacando la falta de políticas educativas para impulsar un liderazgo real dentro de los centros escolares de estas figuras de apoyo educativo en secundaria.

2.2.3 Marco local

En el trabajo de investigación “Elaboración de un programa de asesorías como un recurso académico en busca del camino a la innovación educativa” (Zarza García, Lara Severino, Iznaga Ravelo, Maas Góngora, 2022), mencionan que dentro de las instituciones académicas un problema generalizado es la deserción y rezago escolar, en la Dependencia de Educación Superior de Ciencias de la Salud de la Universidad

Autónoma del Carmen esta es una de las problemáticas que más se aprecia, la reprobación escolar es mayor dentro del primer año siendo la causa principal el bajo rendimiento académico de los alumnos. Por lo tanto, este proyecto de investigación tuvo el propósito de construir un sistema de acciones pedagógicas que contribuyan a resolver la situación antes planteada y como parte de estas fueron, elaborar y aplicar un programa de asesorías que resulte eficaz y pertinente, apoyado con una guía para el asesor que se ajuste a las exigencias y necesidades de la población y del contexto en la que se aplica. También se analizó la base de datos en cuanto a los índices de reprobación por materias, así como el impacto del programa en la disminución del índice de reprobación.

En el trabajo “Estrategias didácticas para la enseñanza en entornos virtuales” (Hernández, 2017). El propósito de la presente investigación tecnológica fue fortalecer los esfuerzos en materia de educación de la población del Estado de Campeche a través de una propuesta para el desarrollo de un curso de capacitación del personal de la Comisión Estatal de Población (COESPO) en el diseño, planificación y uso de estrategias didácticas para la enseñanza en entornos virtuales. Este proyecto se clasifica dentro de la modalidad de proyecto Factible, ya que se aspiró a la elaboración de un modelo operativo viable para dar respuesta a las necesidades de un grupo social, en este caso al personal de COESPO con intenciones de formarse como tutores virtuales.

El proyecto se realizó en tres fases, a saber:

a) la fase diagnóstica, apoyada en una investigación documental sobre la existencia de planes de capacitación de tutores virtuales y en una investigación de campo para la detección de necesidades;

b) la fase de elaboración de la propuesta, que consistió en el diseño de un curso para ser facilitado a distancia mediante el sistema de gestión de aprendizaje denominado Moodle y sustentado instruccionalmente sobre los lineamientos teórico – prácticos propuestos por Garcia Aretio (2001), los cuales fueron complementados con los aportes de otros autores del área, y,

c) la fase de evaluación de la factibilidad, que se centro en la evaluación de los materiales mediante el juicio de expertos y el desarrollo de una prueba piloto para la determinación de la calidad del curso y la viabilidad de implementación a una mayor escala.

2.3 Marco contextual

La zona escolar 009 de Telesecundarias comprende principalmente el municipio de Escárcega en donde cuenta con diez escuelas, en el municipio de Calakmul tiene tres adscritas, y en el de Candelaria con una solo escuela, teniendo una distancia de poco más de 100 km de la supervisión a la más lejana y de apenas ocho km a la más cercana, siendo escuelas ubicadas en zona netamente rural, la mayoría bastante pequeñas en población, sin embargo, algunas de las escuelas atienden a varias comunidades que carecen del servicio de secundaria formal, y optan por trasladarse a éstas.

De la totalidad de las escuelas adscritas a la zona, cinco de ellas cuentan con director efectivo o con clave asignada por ser escuelas que superan los 60 alumnos de matrícula, siendo las más grande en este aspecto con 140 alumnos, y las nueve restantes tienen directores comisionados, es decir, son maestro de grupo con la comisión de encargo de la dirección escolar.

El personal adscrito a la zona escolar en total es de 46 docentes, cinco directores efectivos o con clave asignada, cuatro personales administrativos ubicados en las escuelas, un Supervisor Escolar y Un asesor Técnico Pedagógico.

De las escuelas de la zona escolar cinco son de organización completa con director efectivo de las cuales dos están constituidas por tres docentes en su plantilla y las otras tres cuentan con seis docentes en su plantilla escolar; de las escuelas con director comisionado (con grupo escolar asignado) cinco están compuestas por dos maestros o bidocentes, y las cuatro restantes son de tres docentes.

La supervisión Escolar se encuentra ubicada en la cabecera municipal de Escárcega, del Estado de Campeche de la cual las catorce escuelas se encuentran a las siguientes distancias de ésta:

- Telesecundaria 39, Matamoros, Escárcega a 10 km
- Telesecundaria 18, La libertad, Escárcega a 25 km
- Telesecundaria 136, Nuevo Campeche, Escárcega a 32 km
- Telesecundaria 158, San Juan, Candelaria a 39 km
- Telesecundaria 101, El Lechugal, Escárcega a 35 km
- Telesecundaria 17, Justicia Social, Escárcega a 41 km
- Telesecundaria 96, José López Portillo II, Escárcega a 58 km
- Telesecundaria 76, Benito Juárez III, Escárcega a 61 km
- Telesecundaria 55, Laguna Grande, Escárcega a 70 km
- Telesecundaria 137, Nuevo Zinaparo, Escárcega a 63 km
- Telesecundaria 52, Chan Laguna, Escárcega a 80 km
- Telesecundaria 144, Xbonil, Calakmul a 57 km

- Telesecundaria 11, Constitución, Calakmul a 70 km
- Telesecundaria 53, Nuevo Conhuás, Calakmul a 96 km

Son comunidades rurales dedicadas predominantemente a la agricultura, ganadería, y en menor escala al turismo como es el caso de la comunidad de Nuevo Conhuás, Calakmul, y las comunidades de Matamoros y La Libertad en similar proporción al de servicios por su cercanía con la cabecera municipal de Escárcega.

CAPÍTULO III. Metodología.

3.1 Enfoque de la investigación

En el caso del enfoque cualitativo, la investigadora o el investigador reconoce su vínculo con la realidad estudiada. Además, su capacidad de acercarse a esa realidad y a los sujetos es clave para poder comprender sus perspectivas, los significados que le atribuyen y sus vivencias.

El análisis cualitativo está basado en el pensamiento de autores como Max Weber. Es inductivo, lo que implica que “utiliza la recolección de datos para finar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, pág. 7). A diferencia de la investigación cuantitativa, que se basa en una hipótesis, la cualitativa suele partir de una pregunta de investigación, que deberá formularse en concordancia con la metodología que se pretende utilizar. Este enfoque busca explorar la complejidad de factores que rodean a un fenómeno y la variedad de perspectivas y significados que tiene para los implicados (Creswell, 2003, pág 129). La investigación cualitativa considera que la realidad se modifica constantemente, y que el investigador, al interpretar la realidad, obtendrá resultados subjetivos. (Bryman, 2004, pág. 20). A diferencia de la investigación cualitativa, que basa sus resultados en datos numéricos, la investigación cualitativa se realiza a través de diferentes tipos de datos, tales como entrevistas, observación, documentos, imágenes, audios, entre otros.

Los objetivos de una investigación cualitativa se enfocan en los significados, las experiencias y las situaciones que atraviesan los sujetos; por este motivo, la información recogida no suele ser cuantitativa. Sin embargo, sí se pueden usar datos

numéricos que permitan distinguir diversidades (Jansen, 2012), categorizar o aproximarse a la información para luego profundizar en esta (Niño, 2011).

3.2 Tipo y diseño de la investigación

La investigación descriptiva puede desarrollarse con un enfoque cuantitativo o cualitativo; no obstante, en este texto, nos vamos a enfocar en el enfoque cualitativo. Desde esta perspectiva, nos centramos en describir con detalle una realidad educativa acotada, una situación determinada, o la actuación, el sentir o las percepciones de un grupo de personas en un contexto puntual. Según Guevara et al., “El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (2020, pág 171).

Según la naturaleza del estudio se consideró el tipo descriptivo porque no se tendrá contacto con las variables a las que puedan estar expuestos los participantes de este trabajo, más específicamente se pretende usar un diseño descriptivo que permita recolectar las características, variables y experiencias del grupo, mediante una entrevista en el que se determine la relación de la asesoría técnica pedagógica en su función administrativa para la gestión escolar en escuelas telesecundarias. La información suministrada por la investigación descriptiva debe ser verídica, precisa y sistemática. Se debe evitar hacer inferencias en torno al fenómeno. Lo fundamental son las características observables y verificables.

El diseño descriptivo busca recoger mediante la exploración de los datos, que aporten los integrantes del grupo estudiado analizar sus experiencias respecto a la asesoría técnica pedagógica y la gestión escolar de los directivos que asumen en el

quehacer de su función. También porque se acopla a la generalización de algunos resultados de la situación de la Zona Escolar 009 de escuelas telesecundarias.

3.3. Población

Dado que la población es pequeña no se usó una muestra, todos los integrantes de la población participarán en el estudio, esto es 14 directores, nueve comisionados y cinco con clave efectiva.

Según Cuesta (2009) el muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados.

En este sentido, el muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio utilizada para crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular.

3.4 Instrumentos de recolección de datos

3.4.1 La entrevista

La técnica de recolección de datos fue la entrevista, ya que como menciona Abrero (2015) “tiene directa relación con el problema, los objetivos y el paradigma que sustenta toda la investigación” (p. 147). La técnica de recolección de datos para este trabajo de investigación consistió en una entrevista. La entrevista resulta de gran utilidad en la investigación porque permite recabar datos y se define como una conversación que propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar.

La entrevista a directores, planteado en primera persona, compuesto por 15 ítems, los primeros dos buscan información sobre la autopercepción de su trabajo en

relación a la gestión escolar que implementan, los reactivos del tres al 15, exploran distintos aspectos que han recibido por parte de los ATPs de la zona escolar atendiendo su participación para fortalecer la gestión escolar en las escuelas telesecundarias. Los 15 ítems en cuestión van de acuerdo a la investigación realizada en el marco teórico. Las preguntas tienen la característica atender las funciones de los ATPs en relación a la gestión escolar dentro del acompañamiento a los directivos.

Se argumenta que la entrevista es más eficaz que el cuestionario porque obtiene información más completa y profunda, además presenta la posibilidad de aclarar dudas durante el proceso, asegurando respuestas más útiles.

La entrevista es muy ventajosa principalmente en los estudios descriptivos y en las fases de exploración, así como para diseñar instrumentos de recolección de datos (la entrevista en la investigación cualitativa, independientemente del modelo que se decida emplear, se caracteriza por los siguientes elementos:

- Tiene como propósito obtener información en relación con un tema determinado;
- Se busca que la información recabada sea lo más precisa posible;
- Se pretende conseguir los significados que los informantes atribuyen a los temas en cuestión;
- El entrevistador debe mantener una actitud activa durante el desarrollo de la entrevista, en la que la interpretación sea continua con la finalidad de obtener una comprensión profunda del discurso del entrevistado.

Para poder redactar las preguntas se contó con el apoyo de un experto en la temática porque de esta manera se atendieron con mayor precisión los datos que se

requerían recolectar. También se tuvo el apoyo de la literatura que se incluyó en el marco teórico así como se tomaron como referencias los estudios realizados desde los marcos internacionales, nacionales y locales para poder precisar las preguntas.

Las preguntas pasaron por un proceso de pilotaje con otros colegas, con el objetivo de ir resolviendo las dudas que se fueran produciendo durante su lectura.

3.5 Procedimientos

La investigación ha permitido conocer los fundamentos escritos sobre el desempeño de los ATPs en relación a la gestión escolar, además de la práctica de sus habilidades en cada una de las funciones que corresponden,

El trabajo se dividió en cuatro fases:

- a) Se concretó el problema de investigación y con base a ello se integró el marco teórico, así como la implementación de la metodología acorde al trabajo integrado.
- b) Se diseñaron los instrumentos de recolección de datos con base al marco teórico y se validaron mediante expertos. Luego se organizaron las respuestas en la matriz de Excel;
- c) Se realizaron las gráficas y se optó por el análisis de resultados.
- d) Se establecieron las características de la gestión escolar de los ATPs en la zona escolar 009 de Telesecundarias.

Se aplicó el instrumento diseñado, entrevista que se integró por 15 preguntas de opción múltiple en la que se toman en cuenta indicadores como “nunca, algunas

veces, casi siempre y siempre” para que los directores den a conocer con qué frecuencia los ATPs realizan las funciones propias de gestión escolar.

La construcción del instrumento se llevo a cabo bajo la supervisión de un experto en la materia, lo cual, en un primer momento se realizó el pilotaje de las preguntas con la finalidad de conocer las dudas que pueden surgir con base al planteamiento de las mismas o bien, de qué manera se pueden mejorar para obtener la información referente al objetivo del trabajo. El pilotaje se realizó con otra zona escolar. Al concluir el pilotaje, se consideraron las observaciones y sugerencias para mejorar el instrumento, a continuación, se volvió a considerar la opinión de los expertos para validarlo.

La aplicación se realizó en las diferentes escuelas que integran la zona escolar 009 de Telesecundarias del municipio de Candelaria, Campeche. Se le solicitó permiso al supervisor escolar y se acudieron a las diferentes comunidades para poder aplicar a los directores y también para tomar acuerdos teniendo en cuenta siempre las necesidades de cada una de las escuelas para bienestar de la comunidad escolar. Se dieron a conocer el objetivo del proyecto de investigación. Se estableció una agenda para las visitas y aplicación de la entrevista. Se aplicó de manera física en atención del regreso a clases presenciales, luego se elaboraron las gráficas que permitieron el análisis de resultados e interpretación de los datos.

CAPÍTULO IV. Análisis e interpretación de los datos, Discusión, Conclusiones y recomendaciones.

1. ¿Ud considera el diseño PEMC como una herramienta pedagógica prioritaria dentro de sus funciones?

Siempre es prioridad en la organización de la escuela y para la gestión escolar.	Total
14	14

Cuadro 1. La importancia del PEMC.

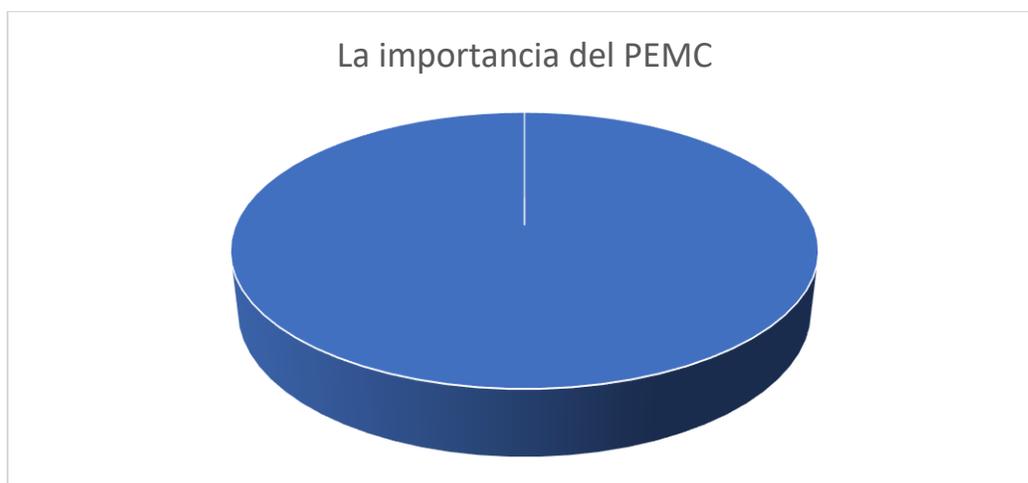


Figura 1. La importancia del PEMC

Se observa que el 100 % de los directores mencionan que el PEMC es importante para sus funciones tanto pedagógicas como administrativas pues en él exponen sus metas y objetivos, así como las acciones a implementar para la mejora de los aprendizajes en los estudiantes, pero también para la mejora en las prácticas de los maestros frente a grupo. Exponen que el apoyo del ATP de la zona escolar

contribuyó a una mejor planeación del PEMC ya que les facilita la comprensión de varios conceptos que se incluyen.

2. Dentro de sus funciones, ¿considera importante las metas y objetivos del ¿PEMC, son acordes a la realidad escolar?

Siempre son importantes para el trabajo en la escuela y para la gestión escolar.	En ocasiones si son importantes si se concretan y se dan continuidad.	Podemos estar organizando las metas y objetivos, en muchas ocasiones no se considera su continuidad.	Total
10	3	1	14

Cuadro 2. Las metas y objetivos del PEMC.



Figura 2. Las metas y objetivos del PEMC.

Se observa que el 71.4%, equivalente a los 10 sujetos participantes, mencionaron que sus metas y objetivos se diseñaron acordes al análisis de los resultados finales del ciclo escolar anterior, por lo que siempre son importantes para el trabajo en la escuela y para la gestión escolar. El 21.4 %, tres sujetos, expresó que las metas y los objetivos consideran la realidad escolar, ya que es cambiante y por lo tanto, muchas veces que ajustarse a las nuevas realidades que van

enfrentando en la comunidad escolar, sin embargo, procuran siempre acudir con el ATP para la atención que se requiere y que, contribuye de manera importante, a la adecuación y adaptación de las metas y objetivos, pero que en ocasiones si son importantes si se concretan y se dan continuidad. El resto, un sujeto, equivalente a 7.2% consideró que es algunas veces considera la realidad escolar, más bien, considera los resultados de mejora continua a largo plazo, es decir, procura atender tanto la lectura, la escritura, y el pensamiento matemático pero que se puede seguir organizando las metas y objetivos, pero falta continuidad.

3. El PEMC ¿tiene impacto en el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes y de las prácticas de los maestros, contribuyó el ATP?

Siempre tiene impacto en la organización de la escuela, en los aprendizajes y en la gestión escolar.	No siempre lo que se anota en el PEMC es la prioridad, a veces es cuestión administrativa	Depende, a veces si, a veces no, depende de la organización de la escuela.	Total
10	2	2	14

Cuadro 3. El PEMC, el mejoramiento de los aprendizajes, las prácticas y el ATP

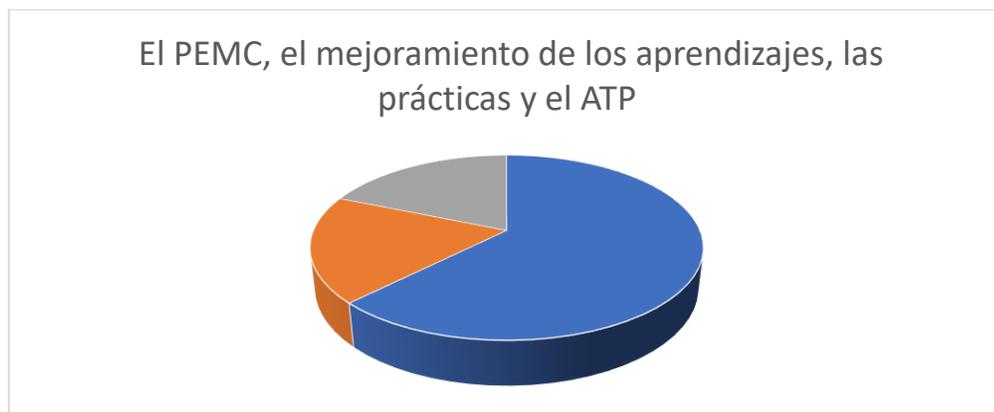


Figura 3. El PEMC, el mejoramiento de los aprendizajes, las prácticas y el ATP

En la figura se observa que el 71.4% de los directivos de la zona escolar 009 tienen considerado al PEMC como un elemento indispensable para la mejora de los aprendizajes en los estudiantes y la mejora continua de las prácticas de los maestros, además de que siempre tiene impacto en la organización de la escuela, en los aprendizajes y en la gestión escolar. El 14.3% equivalente a dos sujetos, mencionan que casi siempre es así ya muchas veces el PEMC se modifica en el transcurso del ciclo escolar y tienen que adecuarse y adaptarse a lo que está sucediendo en la comunidad escolar, sin embargo, no siempre lo que se anota en el PEMC es la prioridad, a veces es cuestión administrativa. El otro 14.3%, también dos sujetos, mencionaron que suele suceder algunas veces, pues muchas veces solo se contempla como parte administrativa pues ya cada quien, conoce lo que tiene que hacer y por eso, no es tema de prioridad por lo que depende, a veces si, a veces no, depende de la organización de la escuela.

4. ¿Ud recibe orientación por parte de la supervisión y del ATP para diseñar su PEMC de acuerdo a la normatividad vigente?

Siempre recibimos orientaciones por la supervisión y ATP	A veces basta con la experiencia, diseñar el PEMC	Algunas veces si procuro solicitar la orientación y si lo recibo.	Total
11	1	2	14

Cuadro 4. Orientación por parte de la supervisión y del ATP.

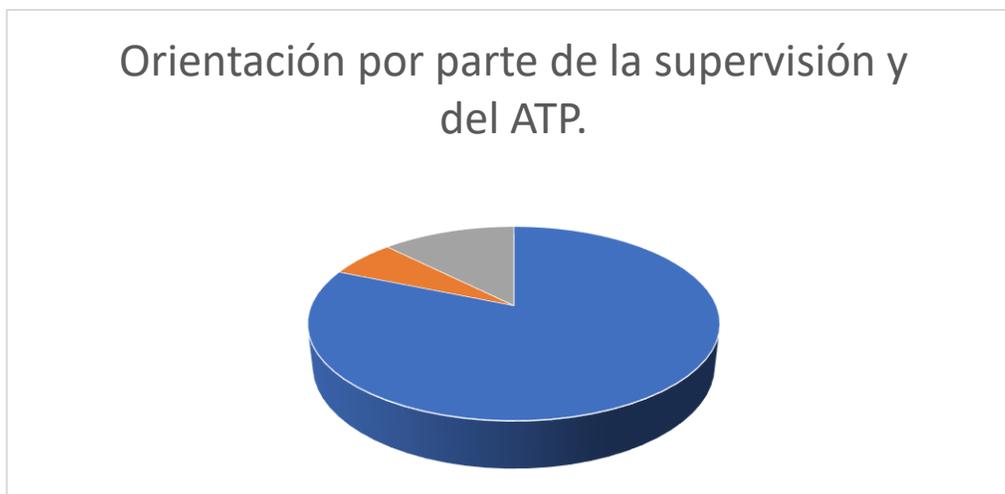


Figura 5. Orientación por parte de la supervisión y del ATP.

Los directivos de las escuelas telesecundarias informaron que reciben constante asesoría por parte de los ATPs y el supervisor escolar, por lo que 78.5% igual a 11, mencionaron que siempre que han solicitado orientaciones sobre el PEMC lo han recibido por parte del ATP, en este sentido, diseñana su PEMC de acuerdo a la normatividad vigente, es decir, siempre recibimos orientaciones por la supervisión y ATP El 7.2% igual a un directivo, afirma que a veces basta con la experiencia, diseñar el PEMC pero cuando solicita orientación casi siempre la recibe por parte del ATP de la zona escolar. Por último, el 14.3% equivalente a dos directivos, mencionaron que algunas veces han recibido aorientación o apoyo para el diseño de su PEMC, por lo que, mayormente recurren cuando requieren con el ATP de la zona escolar.

5. El trabajo del ATP de la zona escolar, ¿favorece el mejoramiento de las prácticas pedagógicas y con base a ello, la gestión escolar?

Siempre lo favorece así como también la gestión escolar.	El trabajo cercano y constante si lo favorece.	A veces se favorece y otras no, depende mucho de la voluntad de hacerlo	Nunca se favorece el trabajo, porque no están en el contexto.	Total
8	3	2	1	14

Cuadro 5. El ATP y la gestión escolar.

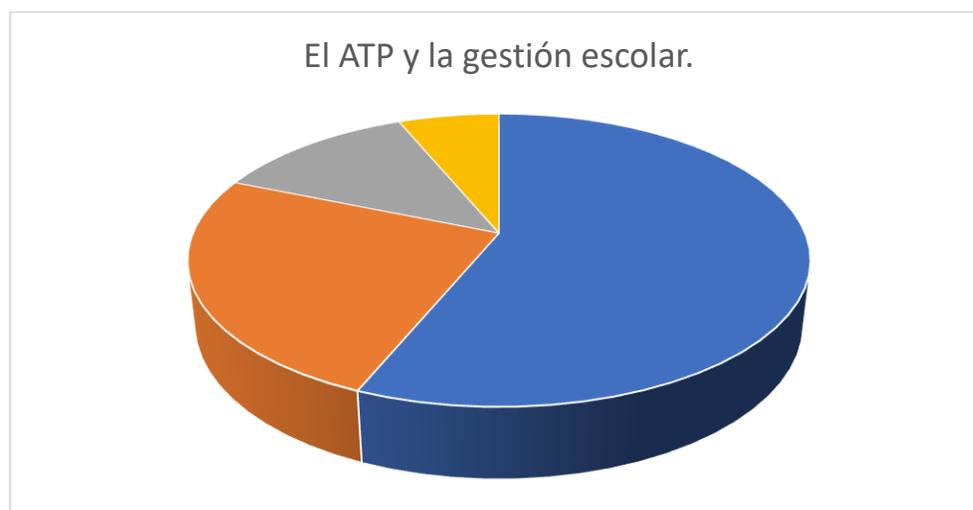


Figura 5. El ATP y la gestión escolar.

Se observa que el 57.1% equivalente a ocho directivos, mencionaron que el ATP fortalece la gestión escolar en la zona escolar ya que con sus orientaciones y asesorías contribuye a mejorar el funcionamiento escolar, es decir, siempre lo favorece así como también la gestión escolar. El 21.4%, tres directivos, expresaron que el trabajo del ATP fortalece la gestión escolar en la zona escolar y en cada una de las escuelas telesecundarias, por lo tanto, el trabajo cercano y constante si lo favorece. El 14.3% igual a dos directivos mencionaron que el trabajo del ATP

fortalece la gestión escolar por parte de la supervisión escolar, sin embargo, a veces se favorece y otras no, depende mucho de la voluntad de hacerlo. Por último, el 7.2% igual a un directivo, expresó que nunca el trabajo del ATP podrá fortalecer la gestión escolar dentro de la zona escolar porque su trabajo se limita a la orientación y apoyo pedagógico a los maestros ya que nunca se favorece el trabajo, porque no están en el contexto.

6. ¿Considera Ud que el ATP conoce el contexto de las escuelas telesecundaria y así fortalecer la gestión escolar que se requiere?

Siempre, porque tiene su ruta de trabajo y ha venido.	Ha venido pocas veces.	Conoce el contexto, más no las relaciones existentes.	Por la distancia solamente ha venido una vez.	Total
7	4	2	1	14

Cuadro 6. El ATP y el contexto de las escuelas telesecundarias.

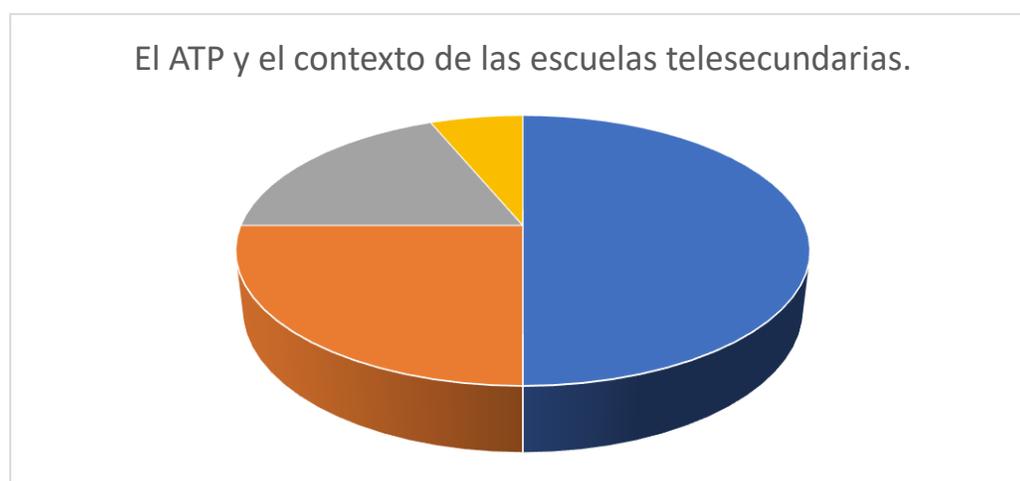


Figura 6. El ATP y el contexto de las escuelas telesecundarias.

En la figura se observa que el 50%, igual a siete directivos, mencionaron que el ATP conoce los diversos contextos de las escuelas telesecundarias por lo que, si

puede fortalecer con su trabajo la gestión escolar de la zona escolar y de las escuelas telesecundarias entonces, si lo conoce porque tiene su ruta de trabajo y ido a la visita correspondiente. El 28.5%, equivalente a cuatro directivos, expresaron que el ATP tiene conocimiento del contexto por lo que podría ser un factor indispensable para que se fortalezca la gestión escolar en la zona 009, sin embargo, ha venido pocas veces. Ahora bien, el 14.3%, tres directivos expresaron que algunas veces el ATP podría conocer la diversidad de contextos ya que las visitas no son constantes a las comunidades, es decir, conoce el contexto, más no las relaciones existentes. Por último, el 7.2%, un directivo, expuso que el ATP nunca conocerá los diversos contextos, ya que cuando hay visitas es poco el tiempo que se le asigna a cada escuela telesecundaria además, por la distancia solamente ha venido una vez.

7. ¿Considera Ud que el ATP puede identificar las necesidades prioritarias de las escuelas telesecundarias?

Siempre, por su disposición al trabajo y al apoyo que nos brinda.	Su preparación en el puesto, nos apoya a identificarlas.	Algunas veces las puede identificar porque no siempre está en el contexto.	Desde mi perspectiva, es difícil que logre identificar las necesidades.	Total
8	3	2	1	14

Cuadro 7. El ATP y las prioridades de las escuelas telesecundarias.



Figura 7. El ATP y las prioridades de las escuelas telesecundarias.

Los directivos, 57.1% igual a siete, expresaron que siempre el ATP puede identificar las necesidades prioritarias dentro de las diversas escuelas telesecundarias de la zona escolar, por ello, se va fortaleciendo la gestión escolar dentro de ella., es decir, siempre, por su disposición al trabajo y al apoyo que nos brinda. El 21.4%, equivalente a tres directivos manifestaron que el ATP puede identificar las necesidades prioridades en la escuela a pesar de que no vive en la comunidad, y la forma de identificarlas es mediante las metas y objetivos del PEMC y con la orientación y apoyo que solicitan, por lo que su preparación en el puesto, apoya a identificarlas y considerarlas. El 14.3% igual a dos directivos han expresado que algunas veces el ATP podría identificar las prioridades de la escuela telesecundaria, sin embargo, cuando se le requiere, contribuye favorablemente en el diseño de propuestas para atender situaciones particulares. Por último, el 7.2%, un directivo, expresó que el ATP nunca identificará como ellos lo identifican las necesidades prioritarias de las diversas escuelas telesecundarias, mencionó que no es lo mismo, conocer por parte de los directivos, que sentirlo dentro de la escuela

telesecundaria, es decir, desde su perspectiva, es difícil que logre identificar las necesidades.

8. ¿Considera Ud que la gestión escolar se fortalece con la orientación y asesoría del ATP de la zona escolar?

Siempre se fortalece con el apoyo del ATP.	Su trabajo es indispensable dentro de la zona escolar.	Le falta experiencia para poder conjugarla con sus conocimientos.	No creo que suceda.	Total
9	2	2	1	14

Cuadro 8. El ATP y el fortalecimiento de la gestión escolar.



Figura 8. El ATP y el fortalecimiento de la gestión escolar.

Se puede observar que el 64.2% equivalente a nueve directores, mencionan que la orientación y asesoría por parte del ATP fortalece la gestión escolar en la zona escolar y con ello, contribuye también que en las escuelas telesecundarias hayan mejores alternativas para fortalecerla con las diversas autoridades por lo tanto, siempre se fortalece con el apoyo del ATP. El 14.3% igual a dos directivos, expresaron que podría asegurar que la orientación y asesoría por parte del ATP pueda fortalecer la gestión escolar en la zona y en las escuelas, de tal manera que

su trabajo es indispensable dentro de la zona escolar. Así también, 14.3% igual a dos directivos han mencionado que algunas veces podría ser que el ATP pueda fortalecer la gestión escolar mediante la orientación y asesoría, sin embargo, le falta experiencia para poder conjugarla con sus conocimientos. Por último, el 7.2% igual a un directivo expresó que para él, la orientación y asesoría no es suficiente para fortalecer la gestión escolar, pues se necesita estar al frente de la escuela para poder practicarla, es decir, no cree que suceda.

9. ¿Considera Ud que el trabajo del ATP en la zona escolar fortalece las funciones administrativas y las prácticas pedagógicas y por consiguiente la gestión escolar?

Siempre las fortalece y más cuando se da el diálogo.	Las orientaciones, desde su puesto, brindan una nueva perspectiva.	No siempre se fortalecen las funciones administrativas y pedagógicas.	No creo que suceda.	Total
7	4	2	1	14

Cuadro 9. La percepción de los directivos sobre el trabajo del ATP.



Figura 8. La percepción de los directivos sobre el trabajo del ATP.

El 50% de los directivos equivalente a ocho sujetos mencionaron que siempre el trabajo del ATP fortalece los lazos administrativos y pedagógicos entre los integrantes de la zona escolar 009, tanto para el personal directivo como para el personal docente y por ello, si contribuye favorablemente a la gestión escolar, de tal manera que siempre las fortalece y más cuando se da el diálogo. El 28.5% igual a cuatro directivos, expresaron que puede ser percibido el trabajo del ATP como favorable ya que muchas veces el trabajo se limita a cuestiones administrativas y por lo tanto, casi siempre podría fortalecer la gestión escolar, por lo que las orientaciones, desde su puesto, brindan una nueva perspectiva. El 14.3%, igual a dos directivos expresaron que algunas veces se limita mucho el trabajo del ATP por motivos de que es poco el tiempo que se le dedica a escuela telesecundaria, sin embargo, no siempre se fortalecen las funciones administrativas y pedagógicas. Por último, el 7.2% un directivo expresa que no es suficiente al trabajo del ATP para mencionar o afirmar que contribuye a la gestión escolar de la zona y de las escuelas telesecundarias, es decir, no cree que suceda.

10. ¿Considera Ud que el desempeño del ATP en su función administrativa contribuye para la gestión escolar en escuelas telesecundarias?

Siempre apoya con datos estadísticos así como orientaciones administrativas para la gestión escolar.	Contribuye con sus orientaciones a mejorar la gestión escolar.	La función administrativa es la que mayormente se cumple.	No creo que suceda.	Total
7	4	2	1	14

Cuadro 10. El desempeño del ATP y su función administrativa

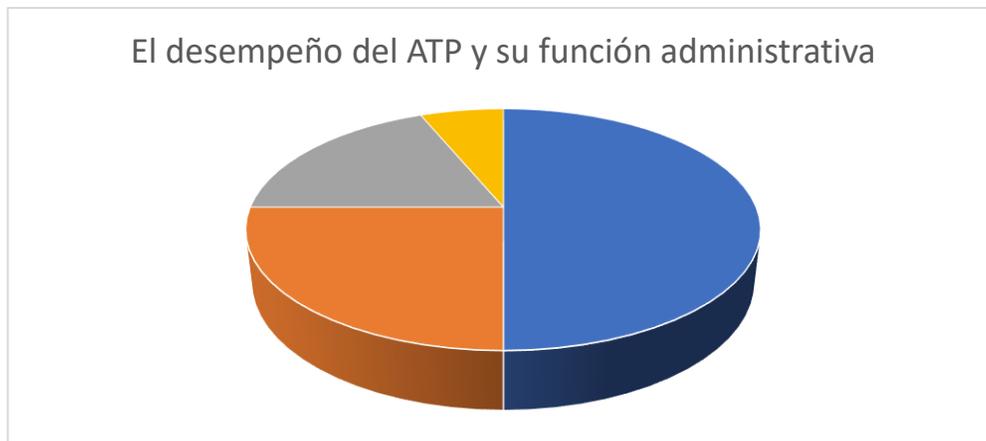


Figura 10. El desempeño del ATP y su función administrativa

Los directivos que expresaron que siempre el ATP, en su función administrativa, contribuye favorablemente a la gestión escolar es igual al 50% de los sujetos participantes, igual a siete directivos, por lo tanto, siempre apoya con datos estadísticos así como orientaciones administrativas para mejorar la gestión escolar. Mientras que el 28.5% igual a cuatro directivos comentaron que, desde la función administrativa, el ATP contribuye a la gestión escolar y que con su orientación y asesoría se diseñan nuevas alternativas de gestión de tal manera que contribuye con sus orientaciones a mejorar la gestión escolar. El 14.3% equivalente a tres directivos expresaron que algunas veces, desde la función administrativa, se puede fortalecer la gestión escolar pues no es suficiente acudir a las comunidades o en las reuniones generales para conocer la importancia de la gestión dentro de las comunidades, es decir, la función administrativa es la que mayormente se cumple. El 7.2% igual a un directivo expresó que nunca el trabajo del ATP se debe limitar solo a funciones administrativas, pues su trabajo debe versar en el apoyo constante hacia los maestros y directivos, sin embargo, no cree que suceda.

11. ¿Considera Ud que el desempeño del ATP en su función pedagógica contribuye para la gestión escolar en escuelas telesecundarias?

Siempre función pedagógica contribuye para la gestión escolar	Las orientaciones para mejorar el trabajo permite una mejor organización.	Algunas veces si contribuye a la gestión escolar.	No creo.	Total
7	4	2	1	14

Cuadro 11. El desempeño del ATP y su función pedagógica.

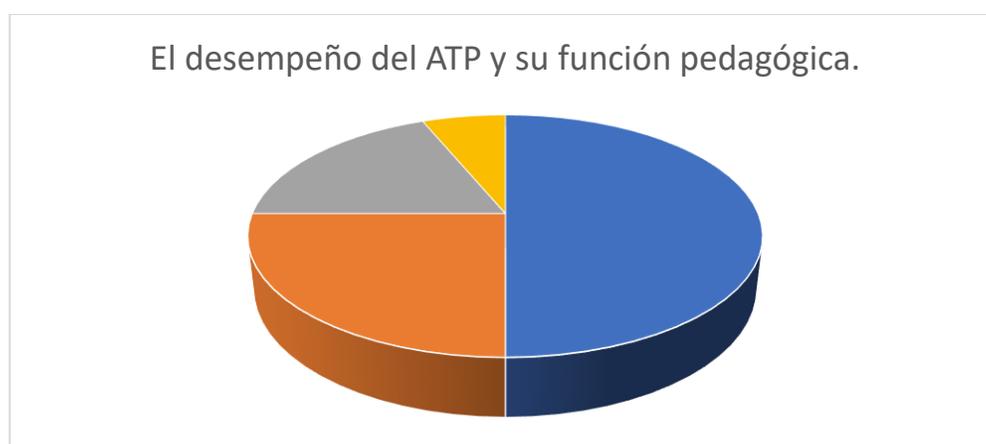


Figura 11. El desempeño del ATP y su función pedagógica.

EL 50% de los directivos, igual a siete, expresaron que siempre el ATP, en su función pedagógica, contribuye favorablemente a la gestión escolar ya que, así como imparte orientaciones y asesorías desde la función administrativa, también suele hacerlo desde la pedagógica, es decir, siempre la función pedagógica contribuye para la gestión escolar. El 28.5% igual a cuatro directivos comentaron que desde la función pedagógica, el ATP contribuye a la gestión escolar, sin embargo, su trabajo se limita solo a cuestiones orientaciones por lo que consideran que es necesario también ofrecer sugerencias, también las orientaciones para mejorar el trabajo permite una mejor organización. El 14.3% equivalente a tres

directivos expresaron que algunas veces, desde la función pedagógica, se puede fortalecer la gestión escolar pues el trabajo muchas veces solo se limita a ofrecer orientaciones más no propuestas que puedan ofrecer alternativas, es decir, algunas veces si contribuye a la gestión escolar. El 7.2% igual a un directivo expresó que nunca el trabajo del ATP, por estar fuera del salón de clases, puede conocer la dinámica de las diversas escuelas telesecundarias, así que no cree que suceda.

12. ¿Considera Ud que debe mejorar la función del ATP dentro de la zona escolar?

Siempre deben mejorar los trabajos, porque de esta manera se fortalece la gestión escolar y la figura del ATP.	Total
14	14

Cuadro 12. El ATP y el mejoramiento de sus funciones administrativas y pedagógicas.



Figura 12. El ATP y el mejoramiento de sus funciones administrativas y pedagógicas.

El 100% de los directivos, equivalente a los 14 sujetos participantes, expresaron que siempre es necesario que el ATP por las responsabilidades que representa en la zona escolar debe estar en formación continua, pero no solamente en las cuestiones administrativas, sino también en las funciones pedagógicas porque de esta manera puede ofrecer mejores orientaciones y asesorías al personal adscrito a la zona escolar 009. También expresaron que siempre el ATP debe fortalecer la gestión escolar tanto en la zona como en las diversas escuelas telesecundarias que la integran. De esta manera se estaría ejerciendo el verdadero significado de la figura del ATP dentro de los procesos de organización de la enseñanza y aprendizaje, por lo tanto, siempre deben mejorar los trabajos, porque de esta manera se fortalece la gestión escolar y la figura del ATP.

13. ¿Considera Ud que es importante la figura de ATP dentro de la zona escolar para el fortalecimiento de la gestión escolar?

Siempre es importante una figura de apoyo dentro de la zona escolar ya sea desde la organización, hasta la gestión escolar.	Total
14	14

Cuadro 13. La importancia de la figura del ATP en la zona escolar.

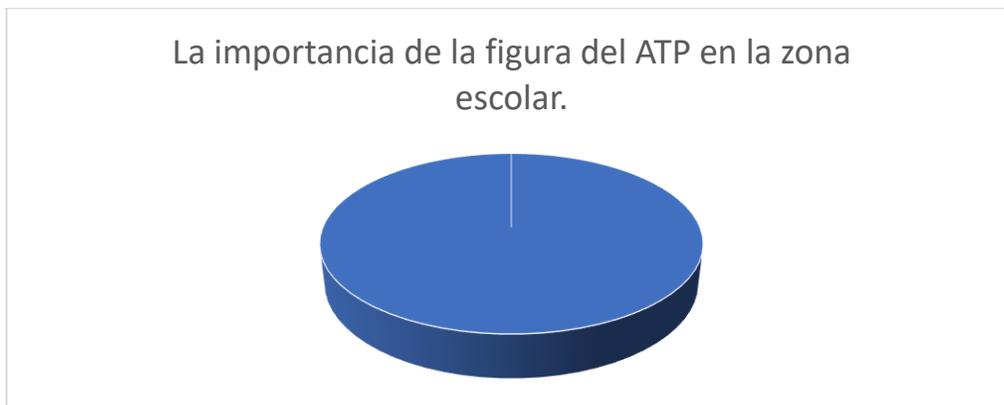


Figura 13. La importancia de la figura del ATP en la zona escolar.

La figura del ATP dentro de la zona escolar es percibida como relevante y significativa pues representa una oportunidad para establecer nuevas alternativas para las funciones administrativas y pedagógicas, en este sentido, el 100 % de los directivos, equivalente a 14 sujetos participantes, expresaron que la figura del ATP debe ser considerada una oportunidad para encauzar la educación a las vías de la calidad y de la excelencia, de tal manera que, en la medida en que el ATP se involucre con el personal docente y directivo, se generaran nuevas relaciones entre las diversas autoridades educativas así como también, con los estudiantes y padres, madres de familia y tutores que son parte indispensable de la comunidad educativa. Por ello, el ATP es una figura importante dentro de la organización de la zona escolar y su mejoramiento continuo, ante ello, siempre es importante una figura de apoyo dentro de la zona escolar ya sea desde la organización, hasta la gestión escolar.

14. ¿Considera Ud que el ATP puede ser la figura que logre fortalecer la gestión escolar?

Siempre, por los conocimientos que puede compartimos como zona escolar.	Así debería de ser, pero muchas veces depende de la actitud.	Se entendería que sí, pero a veces quedamos solo cuando requerimos una orientación.	No.	Total
8	3	2	1	14

Cuadro 14. El ATP y el mejoramiento de la gestión escolar.



Figura 14. El ATP y el mejoramiento de la gestión escolar.

En la figura se observa que el 57.1% equivalente a ocho directivos, expresaron que el ATP puede ser una alternativa dentro de la organización del proceso de enseñanza y aprendizaje que fortalezca la gestión y así mejorar las funciones administrativas y pedagógicas dentro de la zona escolar. El 21.4% igual a tres directivos, mencionaron que el ATP debe considerarse como una forma de mejorar continuamente el trabajo administrativo y pedagógico y por consiguiente, la gestión escolar, por lo que siempre, por los conocimientos que puede compartirnos como zona escolar, es decir, así debería de ser, pero muchas veces depende de la actitud. El 14.3% igual a dos directivos expresaron que algunas veces la figura del ATP puede ser determinante en la construcción de nuevas formas de percibir la gestión escolar, sin embargo, se entendería que sí, pero a veces nos quedamos solo cuando requerimos una orientación. Por último, el 7.2%, un directivo, mencionó que mientras el ATP siga limitando su trabajo a la supervisión escolar, no contribuirá a mejorar las condiciones de la zona escolar, es decir, no logrará fortalecer la gestión escolar.

15. ¿Considera Ud que el ATP si es funcional dentro de la zona escolar?

Siempre, porque a pesar de las limitaciones que podriamos ver desde nuestros trabajos, es importante tener siempre presente como parte de nuestra organización.	Total
14	14

Cuadro 15. El ATP y su funcionalidad en la zona escolar.

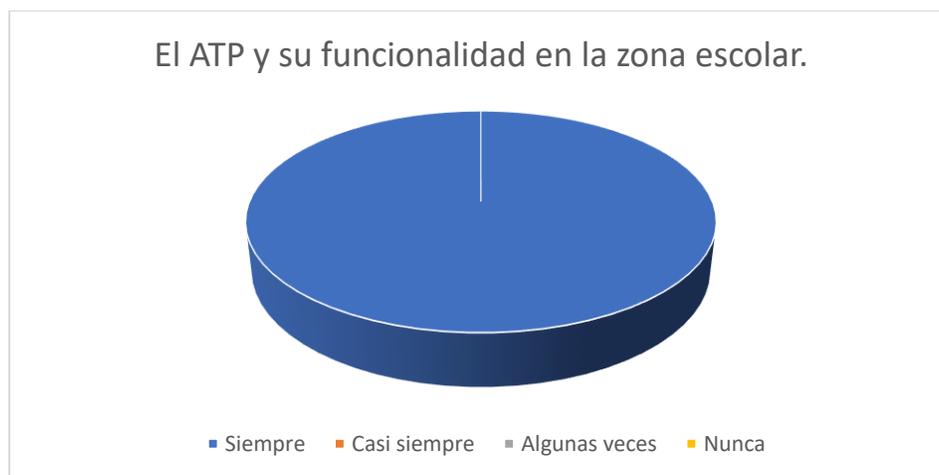


Figura 15. El ATP y su funcionalidad en la zona escolar.

Dentro de la zona escolar, consideran que la figura del ATP debe resignificarse desde la función administrativa como también la pedagógica y que tienen que establecer nuevas relaciones con el supervisor, personal directivo y docentes para encauzar la educación que se ofrece en la zona escolar a las vías de la excelencia educativa así como se menciona en la Nueva Escuela Mexicana, por ello, el 100% de los directivos, 16 sujetos participantes, mencionaron que el ATP siempre es funcional dentro de la zona escolar porque conoce diversas formas de poder atender desde la pedagogía y administración un acompañamiento con herramientas metodológicas a los docentes para la mejora continua de la educación y así, desarrollar juntos proyectos escolares que fortalezcan la gestión escolar de

manera individual y colectiva, es decir, que a pesar de las limitaciones que podríamos ver desde nuestros trabajos, es importante tenerlo siempre presente como parte de nuestra organización.

4.2 Discusión.

El trabajo de asesoría técnico pedagógica empieza a partir del inicio del ciclo escolar con el análisis de los resultados obtenidos durante el ciclo escolar anterior, derivado de los resultados de las evaluaciones internas y externas, así como de los calificaciones y avances educativos en los alumnos, sumado los propios expedientes y recomendaciones que la escuela construye a partir del propio autoanálisis, como de la propia solicitud de requerimiento de asesoría técnico pedagógica de las catorce escuelas que conforman la zona de Telesecundaria.

Con el análisis de toda esta información se construye el diagnóstico de zona escolar que permite conocer las necesidades de asesoría en sus distintos ámbitos de cada una de las escuelas telesecundarias, y con lo anterior se prioriza aquellas con mayores necesidades de asesoría para ser atendidas durante el ciclo escolar, y para lo cual se elabora el Plan de asesoría de zona, cuya construcción es un trabajo colaborativo con la comunidad educativa atendida durante el ciclo escolar correspondiente.

Con la elaboración del plan de asesoría se da la atención a estas escuelas que presentan mayores necesidades y áreas de oportunidad durante todo el ciclo escolar, sin embargo, las demás escuelas de la zona se les da asesoría y seguimiento, respecto a las necesidades de dominio pedagógico del día a día y de la gestión escolar, fundamentalmente en la elaboración, seguimiento y evaluación

de sus programas de mejora continua, durante el periodo regular de trabajo así como los espacios de reflexión del Consejo Técnico Escolar.

Todo lo anterior conlleva un trabajo de relaciones horizontales de colaboración, respeto, confianza con maestros y directivos de cada una de las escuelas y donde versa gran parte del trabajo de asesoría, el poder establecer la atmosfera de trabajo que permita lograr esa participación y aceptación de los maestros y directivos en este trabajo, pues pese al tiempo con que se cuenta con el servicio en la zona, aún representa cada ciclo un reto, por las resistencias para que la asesoría sea parte del trabajo, ante cierta visión o sensación de invasión al espacio que siente como propio el personal, el sentir la intromisión en su labor o escuela de parte del asesor.

Las actividades que se desarrollan con mayor frecuencia en la asesoría técnica pedagógica son administrativas que marca la normatividad por encima del acompañamiento pedagógico, por eso, este aspecto del trabajo de asesoría representa un desafío cada inicio de ciclo escolar ante los cambios de centro de trabajo del personal tanto docente como directivo en la zona escolar, sobre todo cuando éstos provienen de zonas escolar que no cuentan con el personal o servicio de asesoría, además cuando el personal es de muchos años de labor, es mayor el trabajo para lograr la participación de los maestros.

Estos dos aspectos son sustanciales para poder desarrollar la asesoría a las escuelas, y ésta última la más importante para mejorar la gestión escolar en las telesecundarias adscritas a la zona, porque de ello dependerá el alcance en los resultados a partir de la puesta en marcha del plan de asesoría en el ciclo escolar,

máxime hoy, que estamos en un proceso de regreso a la nueva normalidad a las aulas.

Por ello, hablar de un docente que desempeña la función de asesorar, es reconocer a un profesional de la educación que ayuda, acompaña y da seguimiento en aspectos técnico-pedagógico a docentes, así como a directivos de manera individualizada y colectiva, pensado en función de la mejora del logro educativo de los estudiantes.

4.3 Conclusiones.

La asesoría técnico pedagógica es un servicio muy importante en las escuelas de la zona escolar para fortalecer la gestión escolar en sus diferentes dimensiones, pues a partir del diagnóstico que se realiza con los datos que emanan de cada una de ellas, se conoce la realidad en la que se encuentran durante el ciclo escolar, se identifican las necesidades de asesoría y acompañamiento para contribuir en la mejora los resultados educativos.

Esta priorización no solo de necesidades sino también de escuelas, permite efficientar la atención en términos de tiempo y alcance de la asesoría, y donde los espacios que están destinados en el propio calendario escolar oficial de la SEP para el trabajo de Consejo Técnico Escolar en su fase intensiva de inicio y ordinaria durante todo el ciclo, son parte fundamental, aunado a las visitas programadas en el plan de asesoría y de acompañamiento de la supervisión escolar a las escuelas de la zona.

Estos espacios de trabajo con las escuelas permiten asesorar en la construcción del Programa escolar de mejora continua que es el documento rector

de la gestión escolar de las escuelas, y es el de mayor alcance del trabajo de Asesoría, cuya elaboración se da en el primer momento del ciclo escolar en el Consejo Técnico intensivo, y el acompañamiento de éste en las fases ordinarias, además del seguimiento con las visitas programadas a las escuelas.

Algo muy importante que facilita la Asesoría técnica a la escuela es precisamente la organización del Consejo diseñada para tal fin y por las características de la zona escolar en relación cantidad de escuelas y personal, que permite la concentración de todas y todos en dos sedes de trabajo lo que facilita el acompañamiento y fomento de trabajo colaborativo de y entre escuelas para fortalecimiento de la gestión escolar en la zona.

Esta organización para la realización del trabajo de asesoría a cada escuela, permite dar acompañamiento, seguimiento, evaluación y redirección de las metas y objetivos planteados en la gestión escolar, el estar ahí, ser parte y a la vez, ofrecer una mirada externa de lo qué y cómo están realizando los procesos en ellas, lo que permite incidir en los logros planteados, por tanto, la asesoría es un trabajo muy importante en la zona escolar, en la atención de las necesidades y retos que se van generando en el trabajo durante el ciclo escolar.

Sin lugar a dudas, el Programa Escolar de mejora Continua es un documento importante en la gestión escolar de las escuelas y un facilitador de acceso de la Asesoría Técnico Pedagógica para tal propósito, de fortalecer la importancia de éste en la conducción de la toma de decisiones en la comunidad escolar, y encauzar su elaboración, seguimiento y evaluación hacia estos fines, más allá de darle un carácter de tipo administrativo que reduzca su contenido al cumplimiento sin mayor sentido real que lleve a mejores resultados en las escuelas.

La asesoría técnico pedagógica de las escuelas con el Programa Escolar de Mejora Continua crean una relación simbiótica muy importante para incidir en gestión escolar de las escuelas de la zona, fundamentalmente porque el documento permite a la asesoría acceder al consejo Técnico Escolar de cada una de ellas, y donde sobra señalar que es el seno de éste donde se toman las decisiones que impactan la gestión en sus diferentes ámbitos, lo que permite que las y los maestros reconozcan la importancia de esta relación con la mejora de los resultados obtenidos, con un trabajo colaborativo. sin embargo, este se complementa con el trabajo en lo individual con los maestros y directivos de las escuelas.

Basados en la situación actual respecto al plan de estudios vigente, la asesoría técnico pedagógica es muy importante para el fortalecimiento de la gestión escolar, el acercamiento con el trabajo cotidiano de las tomas de decisiones más acertadas, con la formulación, alcance y redirección de las metas trazadas para alcanzar mejores logros educativo mediante la mirada externa del servicio con el acercamiento e integración con el personal.

La figura del ATP contribuye a la mejora del funcionamiento de las escuelas y de las prácticas profesionales de docentes y directivos mediante el apoyo, la asesoría y el acompañamiento. La asesoría implica un proceso sistemático de diálogo, donde se ponen en marcha acciones orientadas a la gestión escolar, a los aprendizajes de los alumnos y a las prácticas educativas.

De tal manera que al conocer los objetivos y metas del PEMC (Programa de Mejora Continua) de las escuelas telesecundarias de la zona escolar 009, se contribuyó a tener mayor claridad respecto a la forma de actuar desde el enfoque del ATP ya que de esta forma, se pudieron observar las áreas de oportunidad que

daban margen para obtener mejores resultados tanto como escuela, zona escolar así como desde el área del ATP.

Por ello, fue necesario identificar las áreas de oportunidad del PEMC de cada escuela telesecundaria pues daban con mayor objetividad la realidad escolar de cada una de las escuelas telesecundarias que integran la zona 009. Desde esta perspectiva se fueron diseñando mejor la forma de abordar la importancia del ATP como referencia técnica-pedagógica para lograr mejores resultados.

Sin embargo, también fue importante analizar el contexto de las escuelas telesecundaria ya que permitió identificar las necesidades prioritarias en relación a la gestión escolar por parte del ATP, pues de esta manera se atendió mejor la relación de los resultados con el diseño del trabajo de investigación por lo que cada escuela telesecundaria tuvo sus necesidades, pero a la vez, también compartían situaciones comunes como zona escolar.

Luego, se determinó que el desempeño de la asesoría técnica pedagógica en su función administrativa para la gestión escolar en escuelas telesecundarias de la zona 009 es importante ya que logra completar, desde su perspectiva y enfoque, lo que la escuela telesecundaria requiere fortalecer desde sus áreas de oportunidad. En este sentido, el trabajo del ATP si fortalecer el trabajo pedagógico tanto de la supervisión escolar, así como desde la particularidad de cada centro de trabajo ya que al conocer el contexto y las metas y objetivos del PEMC, contextualiza el trabajo para lograr mejores resultados y así, tener la funcionalidad como figura del ATP.

En este mismo tenor se puede mencionar que el personal que integra la asesoría técnica pedagógica fortalece positivamente en la gestión escolar en las escuelas telesecundarias de la zona 009 de la región de Candelaria, Campeche ya

que lograr contextualizar el trabajo a cada particularidad que representa el centro escolar.

4.4 Recomendaciones.

El trabajo de Asesoría Técnica a las escuelas y en específico a las Telesecundarias del Estado de Campeche es relativamente nuevo, por las características de las mismas y de la creación del servicio a partir del año 1991, existiendo la asesoría a la par de la creación de la zonas escolares durante el desarrollo del servicio, sin embargo, hablar de un servicio formal como tal, se hace a partir de la reforma educativa del año 2013, donde se formaliza el trabajo a través del Servicio de Asesoría Técnica a la Escuela (SATE) y en el cual se establecen todos los lineamiento, perfiles y parámetros indispensables para el trabajo de asesoría a las escuelas.

Con esta Reforma se dio algún muy importante para el trabajo de asesoría, la seguridad laboral al quienes, por ascenso mediante los concursos efectuados, al dar certeza y formalidad con principios y lineamientos bien fundamentados para el desarrollo del trabajo. Creándose la figura de Asesor Técnico Pedagógico por promoción en la que se adquiría la seguridad laboral al obtener la función definida mediante la clave de la función.

Con los cambios efectuados en la Reforma de 2018 a la Reforma Educativa de 2013 cambian este panorama en el que se pierde la esa certeza al desaparecer la figura por promoción, además de dejando sin función-clave específica, en un limbo laboral y crean la figura de Asesor por reconocimiento con espacio de tiempo limitada a dos ciclos escolares en su desempeño y regreso a la función de origen.

Con lo anterior, se expresa que la certeza laboral, la seguridad de la función es fundamental para el trabajo, existencia y funcionamiento de la Asesoría Técnico Pedagógica en las escuelas, sin ello, pasa lo que actualmente sucede en el subsistema de telesecundaria, prácticamente desaparecido los Asesores ante la falta de certidumbre, quedando rezado el servicio de atención a las escuelas.

El desarrollo del trabajo lleva consigo por su naturaleza un acercamiento de trabajo con las escuelas de la zona escolar y es una de las principales situaciones que hay que considerar, sobre todo la distancia de las éstas a la cabecera municipal en la que se encuentra la supervisión escolar, y que puede llegar hasta los 100 km. de lejanía y las condiciones de los caminos estatales de acceso a las comunidades donde se encuentran las escuelas, que es una de las limitantes más importantes sino se planea este dato en la elaboración del trabajo.

Es esta parte donde la elaboración correcta del Plan de asesoría de la zona escolar es un instrumento muy importante para considerar en la elaboración del presente documento, pues a partir de él, definir, entre otras cosas, la aplicación del instrumento a las escuelas, como el trabajo de seguimiento y observación a las mismas.

Referencias

- Antunez S. (2006). Principios Generales de la Asesoría a los Centros Escolares. La asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros. México: OEI/SEP.
- Calderón Arambula, V y Barraza Macías, A. (2015). El acompañamiento del asesor técnico pedagógico y su implicación en la escuela secundaria técnica. Red Durango de Investigadores Educativos
- Cantillo Hoyos, B y Calabria, M (2018). Acompañamiento pedagógico: estrategia para la práctica reflexiva en los docentes de tercer grado de básica primaria. Universidad de la Costa, 1970.
- Chacón, M. L. (2014). Gestión Educativa del siglo XXI: bajo el el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*, 161.
- Cossio-Bolaños, M. (2015). Métodos de investigación cuantitativa en ciencias de la educación. Chile: Ediciones Universidad Católica del Maule; 2015.
- Delval, J. (2000): Aprender en la vida y en la escuela. Madrid. Magíster.
- De la O Casillas, J (2022). Gestión escolar. En <https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi95tPH3lj9AhWvQjABHa8EBcsQFnoECAkQAQ&url=https%3A%2F%2Fregistromodeloeducativo.sep.gob.mx%2FArchivo%3Fnombre%3D9688-La%2BGestion%2BEscolar.pdf&usg=AOvVaw2IXvxXINjZPxgMVQjPID0I>

Diario Oficial de la Federación. (10 de Enero de 2010). Ley General de Educación.

Diario Oficial de la Federación.

Hernández Meza, M. (2017). Estrategias didácticas para la enseñanza en entornos virtuales. Instituto Tecnológico de Campeche

Izquierdo, M. A. y Quiñones, R. M. (2009). Características del personal de apoyo técnico pedagógico de escuelas primarias de Morelos y el tiempo dedicado a sus funciones. *Memorias del X Congreso Nacional de Investigación Educativa*. Recuperado el 13 de abril de 2013, de: <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v09/ponencias/at16/PRE1178846281.pdf>

López C., Y. (Coord.) (2009). La asesoría técnico pedagógica en educación básica. Diagnóstico, pronóstico y alternativas. San Luis Potosí, México: UPN.

Martínez Jardón, J C (2018). El asesor técnico pedagógico como agente de cambio

Nieto Cano, J. (2001) "Modelos de asesoramiento a organizaciones educativas", en Jesús Domingo Segovia (coord.). *Asesoramiento al centro educativo, colaboración y cambio en la institución, ibid.*, pp. 147-166.

Ortiz Hernández, R; Soza Téllez, M. (2014). Acompañamiento Pedagógico y su incidencia en el desempeño docente, Centro Escolar "Enmanuel Mongalo y Rubio". Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua Recinto Universitario "Rubèn Darío" Facultad De Educación E Idioma Departamento De Pedagogía

Pérez V., Baute, M. & Maldonado, M. (2017). La asesoría: una forma de organización para la preparación de los directivos de educación superior en la evaluación profesoral. Recuperado de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300015

- Reséndiz Melgar, N. N. (2021). Un acercamiento a las investigaciones sobre asesoría y mejora de las prácticas docentes en Iberoamérica. *Avances En Supervisión Educativa*, (36).
- SEP (2020) Marco General de asesoría técnica pedagógica temporal por reconocimiento Educación Básica.
- SEP, (2020) Perfil profesional, criterios e indicadores para personal con funciones de asesoría técnica pedagógica.
- SEV (2010). Secretaría de Educación de Veracruz. La asesoría técnico pedagógica: guía para personal de nuevo ingreso.
- Tobón, S. (2018). Manual de asesoría técnica pedagógica. El Proyecto de Intervención. Kresearch Corp.
- UNESCO. (2011). *Manual de Gestión para directores de Instituciones Educativas*. Perú: Ministerio de Educación.
- Zarza García, A; Lara Severino, R; Iznaga Ravelo , R; Maas Góngora, L. (2022). Elaboración de un programa de asesorías como un recurso académico en busca del camino a la innovación educativa. Universidad Autónoma Del Carmen

Anexos.

Prueba Piloto.

1. ¿El diseño PEMC se considera como una herramienta pedagógica prioritaria dentro de sus funciones?
2. Dentro de sus funciones, ¿considera importante las metas y objetivos del ¿PEMC, son acordes a la realidad escolar?
3. El PEMC ¿tiene impacto en el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes y de las prácticas de los maestros, contribuyó el ATP?
4. ¿La orientación por parte de la supervisión y del ATP para diseñar su PEMC de acuerdo a la normatividad vigente, es suficiente?
5. El trabajo del ATP de la zona escolar, ¿favorece el mejoramiento de las prácticas pedagógicas y con base a ello, la gestión escolar?
6. ¿Considera Ud que el ATP conoce el contexto de las escuelas telesecundaria y así fortalecer la gestión escolar que se requiere?
7. ¿Considera Ud que el ATP puede identificar las necesidades prioritarias de las escuelas telesecundarias?
8. ¿Considera Ud que la gestión escolar se fortalece con la orientación y asesoría del ATP de la zona escolar?
9. ¿Considera Ud que el trabajo del ATP en la zona escolar fortalece las funciones administrativas y las prácticas pedagógicas y por consiguiente la gestión escolar?
10. ¿Considera Ud que el desempeño del ATP en su función administrativa contribuye para la gestión escolar en escuelas telesecundarias?

11. ¿Considera Ud que el desempeño del ATP en su función pedagógica contribuye para la gestión escolar en escuelas telesecundarias?
12. ¿Considera Ud que debe mejorar la función del ATP dentro de la zona escolar?
13. ¿Considera Ud que es importante la figura de ATP dentro de la zona escolar para el fortalecimiento de la gestión escolar?
14. ¿Considera Ud que el ATP puede ser la figura que logre fortalecer la gestión escolar?
15. ¿Considera Ud que el ATP si es funcional dentro de la zona escolar?



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 041
“María Lavalle Urbina”**



Buen día Director de la escuela telesecundaria, en este instrumento de recolección nos permitirá conocer su percepción del trabajo del ATP ya que dará la oportunidad de analizar el desempeño de la asesoría técnica pedagógica en su función administrativa y pedagógica para la gestión escolar en escuelas telesecundarias de la zona 009 de la región de Candelaria, Campeche, por lo tanto, todas las respuestas son confidenciales.

De antemano se le agradece su disposición para contribuir al desarrollo de este trabajo de investigación.

Muchas gracias.

1. ¿Ud considera el diseño PEMC como una herramienta pedagógica prioritaria dentro de sus funciones?
2. Dentro de sus funciones, ¿considera importante las metas y objetivos del ¿PEMC, son acordes a la realidad escolar?
3. El PEMC ¿tiene impacto en el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes y de las prácticas de los maestros, contribuyó el ATP?
4. ¿Ud recibe orientación por parte de la supervisión y del ATP para diseñar su PEMC de acuerdo a la normatividad vigente?

5. El trabajo del ATP de la zona escolar, ¿favorece el mejoramiento de las prácticas pedagógicas y con base a ello, la gestión escolar?
6. ¿Considera Ud que el ATP conoce el contexto de las escuelas telesecundaria y así fortalecer la gestión escolar que se requiere?
7. ¿Considera Ud que el ATP puede identificar las necesidades prioritarias de las escuelas telesecundarias?
8. ¿Considera Ud que la gestión escolar se fortalece con la orientación y asesoría del ATP de la zona escolar?
9. ¿Considera Ud que el trabajo del ATP en la zona escolar fortalece las funciones administrativas y las prácticas pedagógicas y por consiguiente la gestión escolar?
10. ¿Considera Ud que el desempeño del ATP en su función administrativa contribuye para la gestión escolar en escuelas telesecundarias?
11. ¿Considera Ud que el desempeño del ATP en su función pedagógica contribuye para la gestión escolar en escuelas telesecundarias?
12. ¿Considera Ud que debe mejorar la función del ATP dentro de la zona escolar?
13. ¿Considera Ud que es importante la figura de ATP dentro de la zona escolar para el fortalecimiento de la gestión escolar?
14. ¿Considera Ud que el ATP puede ser la figura que logre fortalecer la gestión escolar?
15. ¿Considera Ud que el ATP si es funcional dentro de la zona escolar?

Anexo fotográfico. (Los que aparecen dan consentimiento para hacerlo)



Director de la Telesecundaria Núm. 18, La Libertad, Escárcega



Telesecundaria Núm. 18, La Libertad, Escárcega



Director de la Telesecundaria Núm. 76, Benito Juárez III, Escárcega



Telesecundaria Núm. 76, Benito Juárez III, Escárcega



Director de la Telesecundaria Núm. 136, Nuevo Campeche, Escárcega



Telesecundaria Núm. 136, Nuevo Campeche, Escárcega



Director de la Telesecundaria Núm. 158, Ranchería San Juan, Candelaria



Telesecundaria Núm. 158, Ranchería San Juan, Candelaria