



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

**EL ASESOR INTERNO COMO APOYO DE LA INNOVACIÓN
EN GESTIÓN EN EL COLEGIO DE BACHILLERES**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

P R E S E N T A:

JESSICA VERGARA ESTRADA

ASESOR:

M. en C. CUAUHTÉMOC GUERRERO ARAIZA

CIUDAD DE MÉXICO, SEPTIEMBRE DE 2020

Agradecimientos

A JEHOVÁ DIOS:

Por ser mi mayor inspiración en todo lo que desempeño, por ser mi dulce compañía, así como por brindarme la vida, salud, la sabiduría y el entendimiento para poder llegar a concluir mi licenciatura, asimismo por proveerme todo lo que necesito y todo lo que me ha dado con amor y paciencia incondicional

A MI MADRE:

Porque se esforzó en trabajar para proveerme hogar, alimento y gastos académicos, además de la paciencia para que yo pudiera concluir mis estudios. A mi hermana que en su momento me brindo su compañía, alimento y vestimenta

A MI ABUELITA SOCORRO:

Porque cuidó de mí hasta su último día de vida, por las sonrisas y enseñanzas de vida que guardo en mi corazón, por creer en mí en que llegaría este día y los desvelos junto a mí.

A DIEGO CORONA:

Gracias por tu amor, comprensión, atención y apoyo para concluir este trabajo, por las palabras en momentos difíciles y buenos, por ser mi alegría y paz en cada paso de esta meta. Gracias porque no me sueltas de la mano y por tu hermosa familia que me reconforta con su cariño

A MIS PASTORES:

Porque han sembrado en mí enseñanzas que perdurarán para siempre, por su apoyo económico, emocional y espiritual que no dejan de brindarme, asimismo por no desistir en apoyarme a tomar decisiones sabias

A MIS GRANDES AMIGOS (AS):

Blanca Flores, Ana Armenta, Liz Peralta, Mónica Itzel, Fernanda Corona, Gabriela Bazán, Adriana Vega, Karen Alcantar, Christopher Bastida, María y Daniel Salazar, Mayra y Elí Estrada, Dana y Aníbal Albeldaño, Saúl Osornio por ser mi compañía en diferentes momentos de este proceso brindándome sus consejos y buenos deseos, porque reímos y lloramos juntos, porque son un ejemplo y me han escuchado, igualmente a mis sobrinos, hermanos, tías y congregantes de la iglesia que en algún momento me apoyaron. Gracias.

Al M. en C. CUAUHTÉMOC GUERRERO ARAIZA

Porque es un ejemplo de profesionalidad en la docencia comprometida con educar para transformar habiendo tenido la fortuna de ser su alumna, porque me brindo sus conocimientos, sus aportes, apoyo, guía y respaldo en el proceso de esta investigación y por sus palabras de ánimo en tiempos difíciles y ayudarme a valorar y cumplir esta meta profesional. Gracias mi amigo y colega.

A MIS PROFESORES:

Por el apoyo que me brindaron en la revisión, sus comentarios, observaciones y correcciones porque gracias a ello pude mejorar mi trabajo

A IAE, LA DG DEL COLBACH Y LA SECRETARIA ACADEMICA

Porque haberme recibido y atendido profesionalmente con las informaciones del proyecto CAP, concederme formar parte de este proceso educativo y apoyarme con sus saberes y conocimientos acerca del manejo organizacional educativo.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I: PROYECTO DE GESTIÓN E INNOVACIÓN EN EL COLEGIO DE BACHILLERES	
1.1 ¿Por qué hablar de la calidad de la educación?.....	19
1.3 La gestión escolar en la perspectiva de lograr mejores resultados.....	20
1.4 La gestión como innovación en la escuela.....	25
1.5 Las políticas educativas y normas que dan sustento al Colegio de Bachilleres.....	27
1.5.1 La Ley General de Educación.....	28
1.5.2 Objetivos en la autonomía de la gestión escolar.....	29
1.5.3 Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.....	30
1.5.4 El Plan Sectorial de Educación 2013-2018 con énfasis en la mejora de la gestión escolar.....	35
1.5.5 Acuerdo 717, lineamientos para formular los programas de gestión escolar.....	41
1.5.6 Reforma Integral de Educación Media Superior (RIEMS).....	42
1.5.7 Enfrentando los retos del Colegio de Bachilleres.....	44
1.6 Condiciones del Colegio Bachilleres.....	46
1.6.1 ¿Por qué los resultados son malos?.....	48
1.7 ¿Qué son los Consejos Académicos de Plantel?.....	51
1.8 ¿Qué propone CAP respecto al papel del asesoramiento?.....	55
1.9 Calidad y gestión en bachilleres.....	57
CAPÍTULO II: ASESORAMIENTO PEDAGÓGICO	
2.1 Modelos de asesoramiento en la organización educativa.....	60
2.2 El asesoramiento interno en la escuela.....	63
2.3 Las competencias que desarrolla el asesor.....	66
2.4 Los instrumentos de trabajo del asesor.....	71
2.4.1 El diagnóstico.....	71
2.4.2 La planeación, plan de acción y las ayudas estratégicas.....	73
2.4.3 Ayudas estratégicas.....	76

2.5 El colectivo escolar y asesoría.....	81
2.5.1 Organización escolar.....	81
2.5.2 La micropolítica en la organización escolar.....	82
2.5.3 La asesoría que promueve la colaboración.....	84
2.5.4 La importancia de la participación activa del asesor en un colectivo.....	86
2.5.5 La imagen asesora, la carta de presentación.....	89
2.6 Acompañamiento escolar que fortalezca los procesos organizativos desde la formación de liderazgo escolar.....	92
2.6.1 En qué aspectos puede auxiliar la asesoría al director.....	93
2.6.2 ¿Por qué es tan importante un acompañamiento en la organización escolar?	97
CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y REFLEXIÓN DEL PROCESO DE LA IMPLEMENTACION DEL CAP	
3.1 Desarrollo de la reunión general de la instalación del CAP.....	101
3.2 La innovación en una nueva coyuntura institucional.....	112
3.3 Las voces de los agentes educativos respecto al papel del asesoramiento.....	114
3.3.1 La voz del Director.....	114
3.3.1.1 El director sobre el CAP.....	116
3.3.1.2 El director sobre el EACAP.....	117
3.3.2 Voz de la Secretaria Académica General.....	121
3.3.2.1 Sobre el EACAP.....	122
3.3.2.2 Desarrollo de la innovación.....	125
3.3.3 Voz de los asesores de EACAP.....	126
3.3.3.1 Dos integrantes del Equipo de EACAP.....	127
3.3.3.2 Elementos del proceso asesor en EACAP.....	130
3.4 Avances y retos en el COLBACH.....	135
3.4.1 Principales retos del asesoramiento pedagógico.....	136
CONCLUSIONES GENERALES	138
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS.....	142
ANEXOS.....	144

INTRODUCCIÓN

En México en el sector educativo, por años ha pretendido consolidar una educación de calidad a través de planes, programas y procesos que mantengan esta línea en común para cubrir las necesidades de la gran diversidad que caracteriza a las sociedades actuales. En cuanto a los planes y programas derivados del marco normativo de la educación en México, emiten lineamientos que deben ser cumplidos escrupulosamente para el funcionamiento del Sistema Educativo Público. En otras palabras, es importante conocer los ordenamientos que describen la estructura, el funcionamiento, las competencias de los profesionales, los derechos y obligaciones por mencionar algunos puntos, esto con el fin de poder observar y constatar la legislación educativa nacional que da sustento a la Educación Media Superior, el nivel educativo en que se desarrolla está investigación.

De ahí, se identifican la garantía que el Artículo 3º. de la Ley General de Educación promulga:

El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos. (LGE, 2013, p.1)

Atendiendo a estas consideraciones, la garantía de “calidad” en la Educación Media Superior es un derecho que se posee en las escuelas, al igual que es una obligación por parte de las autoridades educativas en brindarla constantemente, este esfuerzo, a la par garantiza el máximo logro en los aprendizajes, al igual que la formación integral a los ciudadanos.

Sobre el asunto, todo agente educativo debe tener claro que *“la calidad es un concepto relativo y dinámico. No se puede definir en términos absolutos, y siempre es posible pretender más calidad. Un movimiento de búsqueda de la calidad es, por esta razón, un proceso que, una vez iniciado, nunca termina. No hay tal cosa como “niveles aceptables” de calidad. Siempre tenemos que estar insatisfechos con los niveles de calidad alcanzados, porque siempre será posible mejorarlos. El*

mejoramiento alcanza nuevas alturas con cada problema que se resuelve.”
(Schmelkes,2010, p. 47)

En todo caso, el proceso de calidad no es algo que se estanque, siempre va de más a más, transformándose, potenciando, adaptándose a los cambios. Asimismo, Schmelkes, indicó que para lograr la calidad en su máxima expresión es de gran importancia el cómo se relacionan los individuos a la hora de alcanzar la eficacia y eficiencia en la realización de sus tareas, esto tiene que ver con los procesos de organización y gestión escolar, procesos donde se plasman las acciones encaminadas hacia la calidad educativa, ya sean acciones de aprendizaje, de enseñanza, de organización, planeación, evaluación, etc., que se suscitan dentro de la escuela, por consiguiente, estos procesos dependen tanto de los que diseñan las acciones como quienes las operan. Este arduo esfuerzo por atraer la calidad a los procesos de organización y gestión en la escuela, se refleja en los nuevos proyectos de innovación, planes de mejora, programas, planeaciones, etc., que se desea instalar en los diferentes niveles de educación, para las autoridades educativas se ha vuelto una prioridad hoy en día en la educación en México.

Siguiendo esta línea de innovación, cambio y calidad educativa que impacta el logro académico en la educación, se crea una iniciativa de mejoramiento en los procesos de gestión y organización educativa en el Colegio de Bachilleres por parte de la Dirección General.

En el principio, con las materias del campo de proyectos en la cual estaba inscrita, entre ellas “Planeación y evaluación educativas”, así como “Gestión de las organizaciones educativas” de cuarto y quinto semestre, su contenido pedagógico me permitió reflexionar sobre las organizaciones educativas. En las respectivas materias se contaba con los contactos de una asociación civil llamada Innovación y Asesoría Educativa, la cual posteriormente estableció un proyecto de trabajo que implicaba el impulso a procesos de innovación estudiados en la licenciatura.

En efecto, esto acontece cuando la Dirección General de Colegio de Bachilleres, convoca a Innovación y Asesoría Educativa (IAE)¹ como grupo consultor, para

¹ Innovación y Asesoría educativa A.C. es una organización no gubernamental sin fines de lucro, que impulsa diversos proyectos y acciones con la finalidad de fortalecer los procesos de mejora de la educación y las

generar una propuesta de mejoramiento organizacional a partir de un ejercicio diagnóstico que se realiza en la institución sobre todo con el Sistema de Educación Abierta y que muestra que la situación académica del Colegio de Bachilleres se encontraba en una situación desfavorable. Su mejora sería posible en ese momento una hipótesis de trabajo, la de crear los Consejos Académicos de Plantel (CAP) como una instancia que genera políticas de acción en cada uno de los planteles atendiendo desde lo local a sus necesidades y no sólo aplicando las directrices de la Dirección General como venía sucediendo. Este modelo de innovación se le plantea a la Dirección General la cual toma la decisión de impulsarlo en los Colegios de Bachilleres de la Ciudad de México.

Se concibió al CAP como el espacio colectivo que tiene como propósito realizar un análisis en conjunto de los principales problemas relacionados que giran en torno al logro de los aprendizajes, considerando así el proceso de la enseñanza y el de aprendizaje, puesto que al mirar la dimensión pedagógica también tiene que verse la dimensión organizacional. Esta responsabilidad profesional involucran a más agentes educativos donde la autoridad académica de la Dirección General del COLBACH, crea un equipo de asesoramiento para apoyar al equipo directivo, con el fin de interactuar de cerca con los procesos organizacionales y gestivos de los planteles, contribuyendo en la toma de decisiones consensuadas, sostenido la construcción de sus propuestas de mejoramiento planteadas en CAP, donde una vez ya diseñadas, desarrolladas y evaluadas por el colectivo mismo, se desarrollen en su práctica con el fin de superar los obstáculos o retos escolares a los que se enfrentan en la cotidianeidad, estas acciones los acerque cada vez más a la calidad educativa y a la autonomía de gestión.

Sobre este punto, la presente investigación se tratará sobre la pertinencia de la instalación de los Consejos Académicos de plantel, donde el análisis de este proceso de innovación se realizará desde un enfoque pedagógico y no meramente

escuelas en el país. Está integrada por directivos, docentes, académicos e investigadores, quienes llevan a cabo diversas actividades para el fortalecimiento, reflexión y toma de decisiones en torno a temas prioritarios para la mejora de la calidad de la educación. (<http://iae.org.mx/CURRICULUM-IAE-AC-marzo-2017.pdf>)

administrativo en el que pueda contribuir al desarrollo del papel de asesoramiento, objeto de estudio en la presente investigación.

Por tanto, la conjunción del CAP, en donde el director adquiere un papel preponderante implica que, dentro del diseño de este modelo de innovación, puede operar como factor relevante el asesorar al director y a su equipo directivo, puesto que, no se va a dar el cambio solamente a través de la capacitación, sino que se requiere de formación continua o de apoyo permanente puesto en práctica que denoten procesos de cambio cultural en la organización.

A través del estudio del papel del asesoramiento en la instalación de los CAP, como pedagoga, es de suma importancia no solamente mirar la parte áulica sino también los procesos de organización, puesto que hay pocos estudios de la educación media superior donde se atienda el tema del director y sobre todo de las instancias de apoyo que pueden facilitar el trabajo del director.

Haciendo posible construir, a partir de la propuesta de innovación, varias recomendaciones que retroalimenten a los asesores en la intervención que deben cumplir o cubrir según la instalación del CAP, para desarrollar constantemente una intervención más pertinente, al proporcionarles la información del concepto de asesoría, de sus funciones y estrategias podrán brindar ayudas inteligentes y persuasivas con la finalidad de que haya una adopción por los sujetos capacitados y puedan rendir frutos.

Esta investigación pretende aportar conocimiento en un terreno poco trabajado y puede que rinda frutos, si la instalación de CAP se lleva de manera comprometida, promoverá nuevos procesos de tal manera que ayude a distinguir cómo se elabora una propuesta de intervención en áreas organizacionales, se muestre cómo se hace el diseño, se consideren los problemas micropolíticos que se enfrentan y a los desafíos que quedan, una vez que se echa andar la innovación. Si no se lleva a cabo conviene conocer también los factores que inciden en disminuir el éxito en el lanzamiento e instalación de una propuesta innovadora de carácter organizativo, que subsanaría en gran parte las problemáticas educativas que por años se vienen dando en Colegio de Bachilleres y que han sido un gran impedimento para

emprender el vuelo a otros niveles de calidad educativa. Avanzar sobre ello es necesario ya que los resultados en los aprendizajes están marcándoles una luz roja viéndose en la necesidad de tener un cambio de raíz o una iniciativa que desarrolle esos cambios para darle un tratamiento a las problemáticas, en este caso el Equipo de Asesoramiento de los Consejos Académicos de Plantel (EACAP) es un tratamiento especializado que anima al equipo de directivos a mejorar los resultados, donde a la par se crea una atmósfera de colaboración y respeto, donde no pierden de vista el contexto particular de cada plantel.

A nivel profesional y personal, mediante este proyecto con enfoque pedagógico avancé en la construcción de nuevas perspectivas sobre la calidad de los procesos organizativos, asimismo, desarrollé habilidades de observación, de aplicación de entrevistas, posteriormente a realizar análisis de información e interpretación con bases teóricas, análisis de prácticas logrando establecer vínculos con la organización escolar, por último, a conocer con mayor amplitud el funcionamiento del sistema educativo, que te da armas para poder reflexionar y problematizar en otros niveles institucionales, desarrollando una formación más completa como pedagoga y la gran satisfacción personal de participar en un proyecto de investigación e intervención educativa.

Esta temática tan amplia aborda temas específicos como la gestión, organización, calidad educativa, acompañamiento, innovación, etc., por mencionar algunos, se intentará explicar estos fenómenos en el marco de esta investigación. Este estudio forma parte de otros dos ejercicios sobre el mismo proceso, pero hice un énfasis en una dinámica particular, la de la presencia del asesor técnico pedagógico como apoyo a la innovación educativa. En este sentido mi estudio trata de responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál sería el rol ideal de un asesor en la implementación de una propuesta de innovación?
2. ¿Qué estrategias se promueven en un equipo directivo para fomentar una cultura de participación activa en los agentes educativos participantes en procesos organizacionales?

3. ¿Cuáles serán los factores principales que impiden desarrollar una participación activa en los asesores de Colegio de Bachilleres situados en los procesos organizativos donde favorezcan el proceso de enseñanza?

En consecuencia, el propósito general de mi investigación fue: Identificar la pertinencia de generar un modelo de mejoramiento con un componente de asesoría para equipos directivos del Colegio de Bachilleres.

Y en cuanto a mis propósitos particulares son:

1. Identificar las fortalezas y los problemas del componente asesor en el diseño e implementación de una propuesta de innovación.
2. Identificar las necesidades de formación que requiere un asesor de equipos directivos para generar propuestas de gestión.
3. Reconocer las condiciones políticas institucionales que favorezcan o limitan la participación de los asesores en procesos de la mejora en la gestión del Colegio de Bachilleres.

Para lograr estos propósitos, en el estudio se recurrió a la investigación de orientación cualitativa, con corte etnográfico con la finalidad que proporcione profundidad en el reconocimiento y descripción del fenómeno observado. La importancia y aportación de los estudios cualitativos radican en “...*comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto.*” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.364)

Al estudiar los procesos desde la perspectiva de los participantes conocemos sus motivaciones, preocupaciones, límites y posibilidades de acción, conductas y situaciones que son de importancia para el ejercicio pedagógico pues reconocer dichos aspectos, alimenta la posibilidad de encontrar formas de atención para las personas desde una orientación pedagógica.

El estudio realizado tiene un corte “etnográfico” el cual implica “...*la descripción e interpretación profundas de un grupo, sistema social o cultural.*” (Creswell, 2009 citado por Hernández, et al, 2010)

Por consecuente se: *“investigan grupos o comunidades que comparten una cultura: el investigador selecciona el lugar, detecta a los participantes, de ese modo recolecta y analiza los datos. Asimismo, proveen de un “retrato” de los eventos cotidianos.”* (Hernández, et al., 2010, p. 504)

En este estudio se recuperan las experiencias metodológicas de la tradición del Departamento de Investigaciones Educativas, del IPN, el cual ha incorporado en sus estudios el trabajo con la observación holística y a profundidad en el registro de observación. Decimos que es de corte etnográfico, debido a que por las condiciones de trabajo y de estudio, los observadores participan de manera limitada en el campo, a diferencia de un estudio etnográfico a profundidad que implica la presencia del observador durante un tiempo bastante prolongado. (Hernández, et al., 2010, p. 503). No es el caso dadas las condiciones de trabajo que se establecieron con la Dirección del Colegio de Bachilleres, pero esto no limita la posibilidad de utilizar la perspectiva de mirada holística en la institución a través de diversas técnicas de levantamiento de información.

La población seleccionada para la realización de esta investigación, en primera instancia son los asesores que integran los grupos de asesoría a los directores de las escuelas, también a representantes de la autoridad central, particularmente la secretaría académica y a un grupo de directores del colegio de bachilleres a los cuales se entrevistó con el propósito de recuperar sus percepciones sobre el proceso desarrollado en la institución.

Una de las técnicas que se utilizaron fue la observación de corte etnográfico, ya que se realizó la observación detalladamente a partir de la construcción de registros de observación, con ello se pretendió tener información para poder comprender el sentido que los actores le otorgan a sus actos. (Hernández, et al., 2010, p. 411).

Asimismo, Hernández, et al. (2010) señala sobre la observación etnográfica que *“implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones.”* (p. 411). Sin embargo, un buen observante ... *“Necesita saber escuchar y utilizar todos los sentidos, poner atención a los detalles, poseer*

habilidades para descifrar y comprender conductas no verbales, ser reflexivo y disciplinado para escribir anotaciones, así como flexible para cambiar el centro de atención, si es necesario.” (p. 418).

Habría que decir también, que la observación fue no participante, debido a las reglas que manejan las reuniones escolares y porque no se quería afectar con la presencia del observador la dinámica circundante, aunque en los hechos la sola presencia de una observación externa influye de alguna forma en las pautas de interacción de los actores.

Los registros de observación se codificaron para su ubicación en el banco de información, y fueron la base para la construcción de categorías de análisis de información que se contrastaron con los referentes teóricos.

La entrevista fue una de las técnicas más importantes en la investigación, dado que: *“...a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.”* (Janesick, 1998 citado por Hernández, et al., 2010, p. 418). Aplicarlas en este estudio fue muy importante pues a través de ellas se pudo conocer de cerca la perspectiva de los asesores, directivos y jefes de materia.

Una modalidad de entrevista que se aplicó fue la que se denomina semiestructurada ya que: *“...se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas).”* (Hernández, et al., 2010, p. 418)

Al mismo tiempo sin descuidar que *“las preguntas son abiertas y neutrales, ya que pretenden obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje.”* (Cuevas, 2009 citado por Hernández, et al., 2010). En la semiestructurada se buscó abordar con mayor exactitud varios de los tópicos centrales del estudio sin perder de vista la propia perspectiva del entrevistado. Es así que esta técnica enriquece la investigación puesto que la

entrevista “...debe ser un diálogo y resulta importante dejar que fluya el punto de vista único y profundo del entrevistado.” (Hernández, et al., 2010, p. 421).

Otra modalidad que se trabajó fue la entrevista a profundidad, la cual nos proporcionó detalladamente rasgos característicos de la perspectiva particular de los entrevistados (en el estudio: los asesores), pues ésta “...se basa en el seguimiento de un guion de entrevista, pero facilita la comunicación abierta del entrevistado, el cual puede profundizar siempre bajo el resguardo del entrevistador para evitar que el entrevistador se pierda en el diálogo.” (Robles, 2011, p. 41)

La entrevista nos permitió asemejar, diferenciar y contrastar las perspectivas diferentes de los asesores, identificando temas específicos en los que convergen.

En suma, este tipo de entrevistas profundizaron sobre el conocimiento que se desea investigar y proyectar la información que ayudó a interpretar y dar repuesta a los propósitos de esta investigación. La información de primera mano nos acercó a conocer parte de la realidad, y la propuesta de construcción del equipo de asesoramiento (EACAP), reconociendo sus alcances como sus limitantes en su función.

Escenario

El trabajo de campo alrededor de la construcción de los CAP, se impulsaron en los 20 planteles con los que cuenta el Colegio de Bachilleres, en el caso del presente estudio implicó realizar el seguimiento de las discusiones un plantel seleccionado, del cual guardamos el anonimato. Se pudo acceder debido a la accesibilidad y disposición de su personal, así como posteriormente la reunión general de EACAP llevada a cabo en oficinas generales del COLBACH.

Procedimiento

En cada plantel se llevaron a cabo las juntas académicas, con base al acuerdo establecido de presentar formalmente la instalación de los Consejos Académicos de Plantel (CAP), donde mi participación es como auxiliar en el levantamiento de información de las interacciones de los sujetos y más que nada registrar la

participación de los asesores presentes, esto a través de los registros de observación.

El banco de información del colegio se realizó con la elaboración de al menos cinco registros de observación por plantel, no obstante, también se realizaron dos entrevistas a los asesores participantes que apoyaron la instalación CAP en los planteles seleccionados con sus respectivos directivos.

De igual manera una entrevista con la Secretaria Académica General y un levantamiento de información posterior de la Reunión General de EACAP, donde fue posible que nos permitan grabar las juntas y las entrevistas, donde hay una ventaja más amplia para rescatar la fidelidad de la participación de los asesores y los demás participantes.

La sistematización de los datos obtenidos, se organizó a partir de las preocupaciones de conocer el contexto institucional de la innovación, el papel esperado de los asesores y los datos surgidos en el proceso de observación. Con base en lo anterior para dar respuesta a mis preguntas y lograr mis propósitos organicé la información en tres capítulos:

En el primer capítulo se realiza una descripción de la relación entre calidad y gestión como el contexto de política educativa que da sustento a las iniciativas de cambio que emergen en la Dirección General del Colegio de Bachilleres, que dan paso a la construcción de una iniciativa de innovación organizacional que fue la instalación de los Consejos Académicos del Plantel, y para el cual fue necesario destacar la importancia del componente de asesoría. En este sentido específico las características de la innovación.

En el segundo capítulo, se muestra de manera general el concepto de asesoramiento pedagógico, sus modelos, el asesoramiento interno, sus competencias, sus instrumentos, todo esto con el fin de facilitar ayudas más pertinentes. Este modelo es de utilidad para conceptualizar el papel de los asesores en la perspectiva de cambio. Para continuar, presento los elementos con los que el

asesor puede contar para relacionarse dentro de un colectivo. Posteriormente, se reflexiona en que aspectos puede auxiliar al director.

En el tercer capítulo, se presenta la realidad educativa que descubrimos al realizar el trabajo de campo en el COLBACH, organizando la información en tres grandes momentos; el desarrollo de la reunión de implementación de la innovación CAP de principio a fin, enseguida la innovación en una nueva coyuntura institucional que presento las voces de los agentes educativos principales con sus elementos positivos y negativos, cerrando con los principales retos del COLBACH y del asesoramiento pedagógico, por último presento las conclusiones generales de la presente investigación.

Espero que esta investigación le genere al lector, inquietudes, interrogantes y reflexiones que puedan servir para orientar procesos de innovación, identificando las fortalezas y las problemáticas que se enfrentan al querer impulsar propuestas pedagógicas en la complejidad de las organizaciones educativas.

CAPÍTULO I

Proyecto de gestión e innovación en el Colegio de Bachilleres

Mi estudio versa sobre los trabajos de implementación de un proyecto de mejoramiento de la gestión en el colegio de Bachilleres. Es por ello que, al tratar de su diseño, desarrollo y resultados, es necesario identificar el marco en el cual se desarrolla, el que tiene que ver con las grandes acciones de cambio que promueve el sistema educativo y que a su vez se basan en los discursos pedagógicos de calidad educativa. La política recupera las orientaciones académicas y las expresa en orientaciones normativas y programáticas que se expresan algunas veces en acciones como la que refiere el estudio, esto es, en iniciativas de cambio que conviene describir y comprender pues el sistema las requiere para mejorar el servicio educativo público en beneficio de la población. Conocer y comprender como se ensayan procesos de cambio ayuda a la construcción de un saber social más efectivo y de beneficio público.

En el presente capítulo se desglosará las ideas centrales para comprender el concepto de calidad y su vinculación con el concepto de gestión, posteriormente se describirán las principales aportaciones de la política educativa y la normatividad asociados a la organización y los procesos de gestión en el mejoramiento educativo, en la medida de que siendo un discurso del Estado mexicano para construir educación, se apoya precisamente en la reflexión sobre calidad y gestión y transforma este horizonte de conocimiento, en mandatos institucionales; y por último, hablaré de las características del proyecto de innovación, como forma específica de concreción de la política centrado en la gestión y la calidad atendiendo a los retos y condiciones a los que se enfrenta el Colegio de Bachilleres, que se expresa en la propuesta de innovación y mejoramiento de gestión en el Colegio de bachilleres en el desarrollo de los Consejos Académicos de Plantel (CAP) como medio para promover mejores resultados educativos.

¿Por qué hablar de la calidad de la educación?

A partir de la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, en los años 90 del siglo XX, en México se comenzó a hablar de calidad de la educación como la finalidad del sistema educativo. El tema de la calidad ha atravesado la educación básica y se ha incorporado como necesidad en la educación media y la superior. Hoy en día es necesaria una escuela de calidad. ¿Pero qué significa la calidad en las escuelas? Abordaré este tema, pues en la investigación que se presenta en este documento, se busca alcanzar un bachillerato de calidad.

El concepto de calidad proviene del mundo empresarial, pero en México ha adquirido un valor para la educación pública a partir de los esfuerzos realizados por Schmelkes (1995) desde los años 90 del siglo pasado. Su trabajo ha sido muy influyente al grado que ayudó en su momento a la construcción del discurso de calidad de la política educativa y del ya desaparecido Instituto Nacional para la Evaluación Educativa. Apoyándonos en su planteamiento sucintamente ella identifica la calidad en las escuelas refiriendo dos niveles dentro de la escuela (1995): por un lado en el nivel áulico en el que se pretende desarrollar con éxito un alto nivel cognitivo de los estudiantes, principal indicador para medir el desempeño en cuanto a contenidos escolares adquiridos; por el otro lado, está el nivel organizativo que se concentra en crear condiciones favorables tales como: el trabajo en equipo, la colaboración, cultura de participación, planificación y evaluación en conjunto, la provisión de recursos materiales y teóricos para enriquecer su trabajo, el desarrollo de la comunicación bilateral, la valoración del trabajo docente, la construcción de una identidad personal y colectiva escolar, la visión por un desarrollo integral en el estudiante, etc.

En estos dos niveles, existen profesionales educativos que realizan dichas acciones, por lo tanto, es conveniente que mejoren sus actividades, ya que pueden ser los causantes de aumentar la calidad educativa o puede darse lo contrario. El director y los maestros deben compartir el proceso de calidad a nivel organizativo y áulico, puesto que sus actos de mejoramiento se encaminen a mantener la calidad.

Al respecto Schmelkes (1995) centra la calidad en parte, en el proceso de mejoramiento de equipo, ya que es *“un proceso de aprendizaje que enriquece a las personas que participan, a la vez enriquece el proceso colectivo”* (p. 54). Para ella la calidad se vincula entonces desde los resultados educativos a los procesos organizativos de la escuela.

Es probable que, si se sigue sobre la línea de compartir, participar, diseñar y ejecutar estos procesos a través de la generación de mejoras, la “calidad” es el resultado. El proceso organizativo como movimiento dinámico dentro de la escuela puede que se haga permanente, que en éste se introduzcan innovaciones, cambios significativos, respaldados por una gestión escolar eficaz que se enfoca en lograr procesos de mejora. Deseo subrayar que el movimiento es gradual y lento, no se debe caer en el desánimo y desesperación, puesto que, apostar por la calidad trae buenos resultados.

La calidad es un proceso siempre ascendente que se desencadena cuando se tiene la intención de cambiar y de estar dispuesto a buscar la mejora a como dé lugar, no solo basta hacerlo individualmente sino en equipo, ya que en conjunto maestros y directores, pueden mejorar sus procesos de trabajo para solucionar los problemas y situaciones comunes, y con ello producir *“la transformación de la cultura organizacional”* (Schmelkes, 1995, p. 53), la cultura entendida como los valores compartidos y practicados por toda la escuela.

Llama la atención que el buen desarrollo de la cultura organizacional y el cómo se gestione el trabajo de directivos y docentes, son factores relevantes que pueden influir en crear las condiciones propicias para que los estudiantes desarrollen sus capacidades mentales, sociales y físicas en el proceso de aprendizaje.

La gestión escolar en la perspectiva de lograr mejores resultados

Desde los años 80 y 90 en la literatura educativa se subraya la importancia de los procesos de gestión escolar como factores que pueden incidir en una mejor calidad de la educación, esto es así, por que la búsqueda por mejorar los resultados en toda escuela debería ser un objetivo clave para toda la organización e implicaría la

existencia de una conciencia colectiva por la responsabilidad que conlleva mejorarlos. En contraste, podría decirse también que en cierta medida los integrantes de la organización escolar son corresponsables por los malos resultados que se pueden llegar a presentar.

Sobre la base de las ideas expuestas, habría que identificar el funcionamiento de la escuela a nivel organizativo y áulico, por ello en la dirección, la colaboración, la participación de la comunidad, dirigida la atención a lo académico.

Habría que decir que, para iniciar un proceso de mejora en el ámbito académico, gran parte de la responsabilidad recae en la figura de poder y autoridad de la Dirección, a la que se le sugiere flexibilidad y promoción de vida democrática en la escuela, por el contrario, tener un director autoritario no permitiría la participación y limitaría la influencia de las opiniones, sugerencias y comentarios en la toma de decisiones para la mejora, y solo se enfocaría en que se esté llevando a cabo lo que él ordene. El Director (a) debe ser el primer comprometido en facilitar los procesos de mejora.

Si la máxima autoridad en la escuela es del tipo autoritario, difícilmente ejercerá la gestión como el *“proceso que se desarrolla a partir de la iniciativa de alguien o de un grupo que define ciertos objetivos y encarga a unos u a otros que los lleven a cabo, proporcionándoles recursos”* (Antúnez, 2004, p. 168).

Con esto quiero decir que, para lograr buenos resultados, se debe mantener una gestión en la cual se permita la participación de los demás integrantes activamente, pues es indispensable, que los directivos procuren tener una formación específica y flexible que motive, facilite y estimule iniciativas de mejora dentro y fuera de la escuela.

Para tener un panorama más amplio de cómo elevar el nivel de participación en las acciones o dinámicas que los actores llevan a cabo dentro de la escuela y tener claro qué alcance se puede lograr si juntos trabajan en el mejoramiento de los resultados, se propone revisar el modelo de Antúnez (2004) sobre la nueva gestión de las escuelas (p. 171):

Ámbitos	Agentes	Funciones generales
Académicos	Docentes	Planificación
Administrativo	Equipo directivo Padres de familia Alumnos Personal de administración y servicios	
Gobierno institucional servicios	Representantes de entidades locales: ayuntamientos y grupos sociales	Ejecución
Recursos humanos y sistema relacional	Entidad titular {propietaria}*	Control

*En el caso de las instituciones privadas

De acuerdo al modelo de Antúnez, el proceso gestor cuenta con: 1) recursos (humanos, tiempo, dinero, energía, espacios, materiales, etc.); 2) acciones de planificación (distribución de tareas, responsabilidades, dirección, ejecución, coordinación, control, evaluación de procesos y resultados); y 3) agentes educativos (que diseñen y organicen el currículum, tomen decisiones, se motiven y al equipo, hagan resolución a los conflictos, etc.). De modo que la gestión es responsabilidad de toda la comunidad educativa no solo del equipo directivo o los docentes, y se alude a la participación a través del consenso con tal de que se equilibren sus capacidades, competencias y distribuyan justamente las tareas.

Asimismo, al mencionarse “ámbitos” se hace referencia a “*parcelas o áreas de intervención... (que) pueden agruparse (en) tareas de naturaleza homogénea*”, (Antúnez, 2004, p. 171), es preciso mostrar aquí que a la hora de gestionar es

importante ver desde que ámbito se está proponiendo que haya una acción u actividad, porque cada una tiene su forma particular de ejercerse, tienen sus procesos y sus normas, por ejemplo en el cuadro anterior se menciona el ámbito de gobierno institucional que trata de las autoridades educativas que regulan aspectos estructurales acerca del funcionamiento de la escuela en general, buscan los apoyos de instancias educativas externas (privadas, estatales, municipales) de participación, asignan las responsabilidades de cada actor de la escuela, proporcionan las normas implícitas y explícitas para relacionarse entre los miembros de la comunidad, son las autoridades que toman decisiones ya sean estratégicas, de gestión y operacionales.

Ahora veamos la parte sustancial de la escuela, que son los “agentes”, es decir, *“las personas e instituciones que intervienen o tienen la posibilidad (legal o afectiva) de hacerlo”* (Antúnez, 2004, p. 171), sin ellos no podría ser posible lograr un buen funcionamiento en la escuela.

Principalmente, los agentes ejercen un rol particular que puede enriquecer las acciones o actividades gestoras que se le demanden, sin embargo, puede que su formación complique o entorpezcan en un principio las acciones, por esta razón, es importante que el gestor tome en cuenta y sea coherente en delegar las actividades a personas idóneas, o bien, a personas que estén desarrollando esas capacidades.

Por último, las “funciones generales”, son la planificación, ejecución y control, estas funciones *“delimitan el proceso gestor, a la vez constituyen etapas del mismo”* (Antúnez, 2004, p.171), es decir, que durante sus diferentes etapas se complementan a sí mismas, estas funciones se subdividen. Por ejemplo, “la planificación” la cual se subdivide en la detección y análisis de necesidades, la evaluación de recursos, la determinación de objetivos, la asignación de tiempos, la determinación de responsables, etc.

De acuerdo con el conocimiento y distribución de este modelo, es más claro distinguir en dónde se puede ubicar la participación de los agentes educativos y en dónde se limita. El modelo también ayuda a ubicar qué acciones pertinentes les competen a las personas que realizan tareas en un cierto ámbito, pero, sin perder

la posibilidad de experimentar en otras esferas de trabajo. En fin, de éste modelo se pueden desprender acciones más específicas junto con los recursos que necesitan, todo esto en relación con los objetivos y metas a alcanzar de la escuela. Pero lo principal es la parte activa y propositiva de los agentes que no se reduce a los directores sino incluye a todo el personal y los padres familia.

Por esa razón, sería importante que las autoridades educativas y directivas en las escuelas hagan posibles “participaciones más democráticas”² por parte de los agentes educativos, las cuales ayuden a la construcción consensuada de iniciativas que mejoren los resultados educativos; se tiene que vincular el conocimiento experto con el inexperto buscando la unión de ideas. En fin, es imprescindible que esta alternativa de gestionar adecuadamente se tome como una ventaja en la escuela, pues ayuda al desarrollo de una cultura de participación atrayendo la confianza y libertad de expresión de los agentes.

El modelo de Antúnez considera una nueva forma de gestionar la escuela, precisamente para buscar cambios que influyan en los resultados educativos de los alumnos, pues estos son los principales beneficiarios del esfuerzo tan grande que los agentes disponen en el plantel.

Llegados a este punto, toda nueva forma de gestionar, tendrá que priorizar los aprendizajes para garantizar resultados más satisfactorios. De esta forma el tema de la calidad se vincula con el de gestión: ¿Busca usted buenos resultados educativos?, procure la construcción de una identidad colectiva y colaborativa que se dedique a planificar para potenciar el aprendizaje, ponga énfasis en el logro educativo, use materiales educativos que favorezcan el aprendizaje, diseñe ambientes de aprendizaje, incorpore temas de relevancia social, evalúe en conjunto para eliminar las causas de los problemas educativos y ubique las fortalezas del proceso educativo y se aprenda de ello, reoriente el liderazgo directivo y docente,

²“Los modelos democráticos asumen las teorías que afirman que el poder y la toma de decisiones deben ser compartidos por algunos o todos los miembros de la institución. Respaldan la convicción de que las organizaciones determinan sus políticas y toman sus decisiones mediante procesos de discusión determinados por consenso” (Antúnez, 2004, pág.173)

se comprometa al hacerse responsable de brindar un servicio de calidad educativa a la comunidad escolar.

La gestión como innovación en la escuela

La vinculación de la gestión con la calidad nos plantea un problema, ¿cómo generar procesos de cambio en los planteles hacia la calidad? ¿Estos se dan a través de decretos o se requiere de procesos de intervención? Contestar estas preguntas nos lleva al tema de la innovación, primero para clarificar el alcance de los cambios en la escuela y segundo porque el estudio versa sobre procesos de mejoramiento en el Colegio de bachilleres.

Toda iniciativa de cambio tiene que reflejarse en la “acción” del personal académico a cargo, acciones que se expresan en saberes, conocimientos, actitudes, formas de hacer, certidumbres, costumbres, etc., que el personal posee. Como se puede observar este territorio es muy denso y el tratar de influir en el mismo nos lleva al terreno de la reflexión sobre la innovación. ¿Cómo se puede conceptualizar? Veamos.

Joyce y Showers (1988) creen que *“la innovación es multidimensional, e implica cambios en aptitudes, práctica y teoría o conceptos”* (citado por Fullan, 2009, p. 45)

Por otro lado, Imbernón (1996) resalta que *“la innovación educativa es la actitud y el proceso de indagación de nuevas ideas, propuestas y aportaciones, efectuadas de manera colectiva, para la solución de situaciones problemáticas de la práctica, lo que comportara un cambio en los contextos y en la práctica institucional de la educación.”* (citado por Rimarí, 2005, p. 3)

En suma, la innovación implica una transformación en la práctica, no solo un cambio o modificación simple, ya que el proceso toca elementos clave como: teoría, practica, conceptos, creencias, aptitud, actitud, indagaciones, ideas nuevas, aportaciones y propuestas que implican un cambio cultural. Para la realización de algo nuevo se sugiere partir de la situación que se requiere innovar, pues traer un nuevo orden no debe ser algo que se nos ocurre espontáneamente, sino que se pretende dar respuestas a un problema con acciones anticipadamente planificadas

que optimicen el proceso en la introducción de algo nuevo a la realidad, dando seguimiento a un proceso de indagación donde se sigan planteando nuevas preguntas o crear nuevos espacios para la reflexión de su práctica, la única vía para no caer en la rutina.

Sobre todo, la innovación es la herramienta de apoyo que acerca al cumplimiento de los fines educativos que introduce procesos de mejora. Dentro de este marco la innovación puede moverse en dos aspectos educativos: el curricular y la acción educativa del centro, pero, en pocas ocasiones se llega a impactar el aspecto curricular debido a las escasas oportunidades que la política educativa propone, sin embargo, en su mayoría, las iniciativas de innovación están reunidas en la acción educativa del centro y esta acción está a cargo del personal académico. (Bolívar, 2006, p. 83)

Admitamos por el momento que promover la calidad educativa en los procesos de organización y gestión no será sencillo, debido a las complejidades que constantemente se presentan en los fenómenos educativos, precisamente por esa razón incorporar la innovación a estos procesos evitará llevar a la escuela a un estancamiento. Los agentes educativos se podrán seguir cuestionando ¿Realmente está funcionando esta nueva forma (gestión) de llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos y metas educativas?

Lo dicho hasta aquí supone que para ver resultados visibles se aspira a una gestión que incluya la innovación y la calidad en la definición de los objetivos y las tareas, que involucre a todos en la planificación y evaluación dentro de la organización.

Las actividades que se establezcan en equipo están sujetas al cumplimiento de los objetivos institucionales como los específicos de la escuela. Precisamente abordare brevemente el marco institucional que da sustento al proyecto de gestión e innovación de Colegio de bachilleres que más adelante se presentará.

Las políticas educativas y normas que dan sustento al Colegio de Bachilleres.

El sector educativo por años ha pretendido consolidar una educación de calidad a través de planes y programas que mantienen esta línea en común para cubrir las necesidades de la gran diversidad que caracteriza a las sociedades actuales. Estos planes y programas se derivan del marco normativo de la educación en México el cual emite los lineamientos que deben ser cumplidos escrupulosamente para el funcionamiento del Sistema Educativo Público.

En consecuencia, veamos algunos puntos significativos de las siguientes leyes, artículos, planes, proyectos³: La ley General de la educación, Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, Plan Sectorial de la Educación 2013-2018, Acuerdo 717, Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) y en específico un documento de carácter oficial denominado “enfrentando los retos del COLBACH”, concluyendo con el proyecto de los Consejos Académicos de Plantel del Colegio de bachilleres. Me propongo a hacer énfasis en temas relacionados con la gestión escolar y calidad educativa que son recuperados en la política; sobre la evaluación, la función de la dirección, algunos hallazgos del apoyo externo y algunos lineamientos de los programas de mejora.

Consideremos ahora que es importante revisar los ordenamientos que describen la estructura, el funcionamiento, las competencias de los profesionales, los derechos y obligaciones por mencionar algunos puntos, esto con el fin de poder observar y constatar la legislación educativa nacional que da sustento al Colegio de Bachilleres.

³ Asimismo, menciono estos referentes que ya han cambiado en la actual legislación de la administración del Presidente López Obrador, porque ellos fueron el marco de referencia para el proyecto del Colegio de Bachilleres que describe este estudio.

Ley General de la Educación

El propósito de esta Ley es regular y normar los diferentes niveles de educación que son las siguientes: la educación básica, media-superior, dentro de estos niveles se desprenden otros, preescolar, primaria, secundaria, bachillerato; en el caso del nivel “Superior”, recalca que se regularán por la ley que determinen dichas instituciones, cabe señalar que en este tipo de estudios existen modalidades, las cuales son: la presencial, semi-presencia y a distancia.⁴ Antes de describir algunos de los artículos que menciona la Ley General de Educación, hace énfasis y un llamado a los educadores, a las instituciones educativas y al propio gobierno a que sean partícipes de una educación de calidad que sea considerada distinta, justa, actualizada, significativa para los ciudadanos, con el fin de un progreso en el país. Conviene subrayar que la “Ley General de Educación” sufre modificaciones por parte de la administración política que ejercen los presidentes.

En primer lugar, es imprescindible iniciar con el Artículo 3°. de la constitución política de los Estados Mexicanos que establece criterios generales que rigen a todo nivel educativo, teniendo la responsabilidad y la obligación de brindar la educación a todo el país, este promulga que:

“El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos”. (LGE, 2013, p. 1)

Atendiendo a estas consideraciones, la garantía de “calidad” en la Educación Media Superior es un derecho que se posee en las escuelas, al igual que es una obligación por parte de las autoridades educativas en brindarla constantemente, este esfuerzo,

⁴ *La Modalidad presencial* es aquella conocida como la “educación escolarizada” en donde los sujetos están en la misma dimensión de tiempo, espacio y contexto, mientras que *la modalidad semi-presencial* es aquella que es mixta, es decir, una combinación entre la modalidad presencial y la de a distancia, definiendo en este caso a *la modalidad a distancia* conocida como la “educación en línea”, la cual los sujetos se encuentran en una dimensión distinta de tiempo, espacio y contexto.

a la par garantiza el máximo logro en los aprendizajes, como la formación integral de los ciudadanos.

Mientras que el artículo 2º. delibera a la calidad educativa como un derecho:

“Todo individuo tiene derecho a recibir educación de calidad y, por lo tanto, todos los habitantes del país tienen las mismas oportunidades de acceso al sistema educativo nacional, con solo satisfacer los requisitos que establezcan las disposiciones generales aplicables.” (LGE, 2013, p. 1)

Por lo tanto, el término “Calidad” esta explícito y es obligatoria e involucra factores educativos y sujetos educativos que intervienen para su logro. De tal manera que, todos los objetivos de la escuela están encaminados hacia la calidad educativa en todos los procesos ya sea de; de aprendizaje, de enseñanza, de organización, planeación, evaluación, etc., que se suscitan dentro de la escuela, por consiguiente, depende de los que participan en la ejecución de tales procesos, es decir, los que gestionan.

Esta ardua búsqueda por la calidad se encuentra plasmados en los objetivos institucionalmente y que la gestión debe contener. Por este motivo, en particular se debe tener claro qué clase de gestión permitirá que se siga sobre esta línea. A continuación, veremos qué objetivos la caracterizan.

Objetivos en la autonomía de la gestión escolar

Para alcanzar una educación de calidad, en esta investigación se hace necesario abordar el tema de la Gestión Escolar, en donde el Artículo 28 bis, recalca que las autoridades educativas federales, locales y municipales;

“...deberán ejecutar programas y acciones tendientes a fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas.” (LGE, 2003, p. 14)

Estas autoridades educativas tienen la responsabilidad de formular programas de gestión escolar, mismos que tendrán como objetivos:

I.- Usar los resultados de la evaluación como retroalimentación para la mejora continua en cada ciclo escolar;

II.- Desarrollar una planeación anual de actividades, con metas verificables y puestas en conocimiento de la autoridad y la comunidad escolar, y

III.- Administrar en forma transparente y eficiente los recursos que reciba para mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación para que alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta. (LGE, 2003, p. 14)

Con base a lo establecido, las autoridades educativas deben “propiciar condiciones de participación en donde los agentes educativos den resolución a los retos que cada escuela enfrenta”, por lo tanto, una de las autoridades predominantes es el “Director” quien debe estar capacitado para ser un líder y promover acciones encaminadas a la mejora, por consiguiente, a la larga traerán resultados buenos, vinculados al ejercicio de una buena organización y gestión escolar en los centros escolares, es decir, que realizando esto será palpable la autonomía de gestión en la escuela y será natural la generación de planes de mejora continuos. Es por esto que haré mención del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, porque engloba estrategias y líneas de acción específicas para hacer permanecer procesos de calidad en sus programas de mejoramiento.

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, es aquel que orienta las políticas y programas del Gobierno de la República, en donde se marca la ruta a seguir, por la cual, se consideran las grandes líneas de las Políticas Públicas.

Este PND conlleva acciones específicas junto con sus respectivos indicadores para evaluar su realización, este Plan se define como;

“...un instrumento para convertir las mejores ideas y propósitos de los ciudadanos en realidades concretas”. (PND, 2013-2018, p. 10)

En efecto, el PND presenta como prioridad “la calidad educativa” que es incluida en las cinco metas nacionales⁵, la meta que nos interesa es “México con Educación de Calidad”, que aborda lineamientos para la realización de programas necesarios para el cumplimiento de los objetivos⁶ que les corresponden.

Para ser más específicos se extrajeron objetivos muy puntuales con sus respectivas estrategias y líneas de acción que son acordes a la investigación:

Objetivo 1º: Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad.

La primera estrategia es:

“Establecer un sistema de profesionalización docente que promueva la formación, selección, actualización y evaluación del personal docente y de apoyo técnico-pedagógico.” (PND, 2013-2018, p. 123)

Líneas de acción consideradas;

- Robustecer los programas de formación para docentes y directivos.
- Impulsar la capacitación permanente de los docentes para mejorar la comprensión del modelo educativo, las prácticas pedagógicas y el manejo de las tecnologías de la información con fines educativos.
- Estimular los programas institucionales de mejoramiento del profesorado.
- Constituir el Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela, para acompañar y asesorar a cada plantel educativo de acuerdo con sus necesidades específicas.

⁵ Las cinco metas nacionales son: México en Paz, México Incluyente, México con Educación de Calidad, México Próspero y México con Responsabilidad Global.

⁶ Los objetivos son: Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad, Garantizar la inclusión y la equidad en el Sistema Educativo, Ampliar el acceso a la cultura como un medio para la formación integral de los ciudadanos, Promover el deporte de manera incluyente para fomentar una cultura de salud y Hacer del desarrollo científico, tecnológico y la innovación pilares para el progreso económico y social sostenible.

- Mejorar la supervisión escolar, reforzando su capacidad para apoyar, retroalimentar y evaluar el trabajo pedagógico de los docentes.

Conforme a estas aportaciones se destacan en primera instancia el desarrollo del potencial humano a partir de un sistema de profesionalización docente promotor de fortalecer su formación profesional, tanto así, que en su línea de acción establece la importancia de reforzar y hacer resistentes los programas de formación tanto para el Director como gestor de las escuelas, como al docente quien realiza la práctica educativa, estos programas deben contar con un “agente educativo” que impulse la capacitación permanente para los docentes, donde apoye a la comprensión de los modelos educativos, también proporcione herramientas y estrategias que se utilizan en la prácticas pedagógicas, estimule programas institucionales de mejoramiento.

Las líneas de acción expuestas parecen hacer referencia a un servicio de asistencia técnica la cual primeramente se enfoque en dar apoyo, acompañamiento, asistencia de acuerdo a sus necesidades y una vez realizado esas acciones haga uso de la retroalimentación haciendo un exitoso cierre en la evaluación de las prácticas educativas.

Otra estrategia de este mismo objetivo es:

“Garantizar que los planes y programas de estudio sean pertinentes y contribuyan a que los estudiantes puedan avanzar exitosamente en su trayectoria educativa, al tiempo que desarrollen aprendizajes significativos y competencias que les sirvan a lo largo de la vida.” (PND, 2013-2018, p. 123)

Líneas de acción consideradas:

- Definir estándares curriculares que describan con claridad lo que deben aprender los alumnos del Sistema Educativo, y que tomen en cuenta las diversas realidades del entorno escolar, incluyendo los derivados de la transición demográfica.
- Fomentar desde la educación básica los conocimientos, las habilidades y las aptitudes que estimulen la investigación y la innovación científica y tecnológica.

- Instrumentar una política nacional de desarrollo de materiales educativos de apoyo para el trabajo didáctico en las aulas
- Reformar el esquema de evaluación y certificación de la calidad de los planes y programas educativos en educación media superior.
- Fortalecer la educación para el trabajo, dando prioridad al desarrollo de programas educativos flexibles y con salidas laterales o intermedias, como las carreras técnicas y vocacionales.

Esta estrategia aborda una caracterización sumamente relevante para esta investigación, ya que, afirma que los “planes y programas” deben ser pertinentes para garantizar aprendizajes significativos y competencias en los estudiantes que les sirvan a lo largo de su trayectoria educativa, para llegar a este fin educativo, es preciso puntualizar en el currículum ya que de él provienen los contenidos a aprender y está ligados a conocimientos, habilidades y aptitudes que debe desarrollar el educando. Si aceptamos la responsabilidad de instrumentar la política nacional de desarrollo de materiales educativos, la reformación de planes y programas educativos, priorizando la flexibilidad en ellos y teniendo presente la evaluación, es posible llegar al fin educativo deseado.

Haciendo mención de la evaluación, la siguiente estrategia aborda que es necesario;

“Impulsar un Sistema Nacional de Evaluación que ordene, articule y racionalice los elementos y ejercicios de medición y evaluación de la educación.” (PND, 2013-2018, p. 124)

Línea de acción considerada:

- Garantizar el establecimiento de vínculos formales de interacción entre las instancias que generan las evaluaciones y las áreas responsables del diseño e implementación de la política educativa.

Indiscutiblemente para el diseño e implementación de la política educativa, se requiere un diagnóstico, es decir, una evaluación primera o un acercamiento a la

identificación de problemáticas educativas, por lo que se refiere a que existen instancias que evalúan externamente a los centros educativos, siendo así que se debe trabajar en la evaluación con esas instancias. Los propios centros escolares deben aprender a impulsar la evaluación interna y externa ambas conjuntándose para realizar ejercicios de medición más finos.

En segundo lugar, está el otro objetivo de “Garantizar la inclusión y la equidad en el Sistema Educativo” desprendiéndose la estrategia de:

“Ampliar las oportunidades de acceso a la educación en todas las regiones y sectores de la población.” (PND, 2013-2018, p. 125)

Línea de acción considerada:

- Desarrollar la capacidad de la supervisión escolar y del Servicio de Asistencia Técnica a la escuela, para favorecer la inclusión educativa.

La pretensión de este objetivo a grandes rasgos aprecia hacer uso de la supervisión escolar y el servicio de asistencia técnica para la inclusión, abriéndose paso a crear estrategias o generar nuevas formas de hacer en las escuelas.

En último lugar la estrategia de *“Crear nuevos servicios educativos, ampliar los existentes y aprovechar la capacidad instalada de los planteles”*. (PND, 2013-2018, p. 125)

Línea de acción considerada:

- Asegurar la suficiencia financiera de los programas destinados al mejoramiento de la calidad e incremento de la cobertura, con especial énfasis en las regiones con mayor rezago educativo.

Me atrevo a exponer que la presente estrategia y línea de acción está íntimamente ligada a la pertinencia de haberse generado un modelo de mejoramiento que sean apoyados y sustentados económicamente para ampliar las posibilidades de disminuir el rezago educativo.

En el caso de las estrategias transversales⁷ que plasman este PND, la Estrategia II “Gobierno Cercano y Moderno”, marca una línea de acción considerada:

- Definir estándares de gestión escolar para mejorar el desempeño de los planteles educativos. (p. 130)

Finalmente, el plan propone estándares para la gestión que avalen que realmente se están acercando a la mejora educativa. Para hacer un plan de medición, se piensa en que hay que evaluar, pero ¿Qué evaluar?, en este caso, recordando el principio del presente capítulo, acerca de la búsqueda por mejorar los resultados, la podemos encontrar incansable, ya que esta búsqueda tiene que ver con mejorar los aprendizajes, por lo tanto, para comprender mejor el Plan Sectorial de Educación 2013-2018 derivado del PND retoma la importancia de poner su mirada en todo lo que gira alrededor de contraer buenos aprendizajes en la escuela.

El Plan Sectorial de Educación 2013-2018 con énfasis en la mejora de la gestión escolar

El Plan Sectorial de Educación 2013-2018, el cual se centra en el escenario de los aprendizajes, ubica que el quehacer educativo debe ser la prioridad de las autoridades educativas. En definitiva, propone:

“...asegurar que los aprendizajes tengan lugar en espacios dignos, incluyentes y estimulantes y que los materiales educativos sean de excelencia, de tal suerte que propicien experiencias educativas enriquecedoras.” (PSE, 2013-2018, p. 11)

Lo dicho hasta aquí supone que si se llega a asegurar estos materiales y espacios para los aprendizajes habrá buenos resultados, por lo tanto, PSE también conceptualiza la calidad educativa como el:

⁷ Del mismo modo, estrategias transversales; Democratizar la productividad I, Gobierno cercano y moderno II, y Perspectiva de género III.

“...proceso que exige la conjugación de los esfuerzos de maestros, alumnos, padres de familia, autoridades y la sociedad toda. Reclama espacios dignos, equipamiento, materiales didácticos, planes y programas de estudio y medios que hagan posible la construcción de ambientes escolares que favorecen el aprendizaje.” (PSE, 2013-2018, p. 7)

Se sugiere en esta breve explicación la participación de todos los actores educativos, no solo del docente quien es protagonista en el hecho educativo, más bien, habla de una construcción conjunta de espacios, ambientes escolares, materiales educativos excelentes, planes y programas acordes a mejorar los ambientes escolares, es decir, que con todo lo que cuenta la escuela se utilice y se colabore para tener buenos aprendizajes.

Precisamente el PSE se guía por seis objetivos planteados⁸, con sus respectivas estrategias y líneas de acción, similar a la estructura del PND, igualmente tomaremos los más significativos para esta investigación.

El primer objetivo seleccionado es “Asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población”, a diferencia de mencionado anteriormente aquí agrega la formación integral del educando, y esto también es a través de la conjunción de esfuerzos por parte de los actores educativos los cuales crearan ambientes de aprendizaje más completos.

Una de las estrategias que aborda es *“Fortalecer las capacidades de gestión de las escuelas, en el contexto de su entorno, para el logro de los aprendizajes”* (PSE, 2013-2018, p. 44)

⁸ Objetivos del PSE: 1.-Asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población, 2.- Fortalecer la calidad y pertinencia de la educación media superior, superior y formación para el trabajo, a fin de que contribuya al desarrollo de México, 3.-Asegurar mayor cobertura, inclusión y equidad educativa entre todos los grupos de la población para la construcción de una sociedad más justa, 4.-Fortalecer la práctica de actividades físicas y deportivas como un componente de la educación integral, 5.-Promover y difundir el arte y la cultura como recursos formativos privilegiados para impulsar la educación integral, 6.- Impulsar la educación científica y tecnológica como elemento indispensable para la transformación de México en una sociedad del conocimiento.

En donde las siguientes líneas de acción seleccionadas están relacionadas directamente con el fortalecimiento de la gestión;

- Fortalecer el liderazgo de directores y supervisores, así como el compromiso del equipo docente, en su ámbito de competencia, para asegurar la normalidad escolar mínima.
- Desarrollar estándares de gestión escolar que sirvan de referente para la actuación, evaluación y mejora continua de las escuelas.
- Impulsar ajustes al marco normativo para establecer con claridad derechos y deberes que faciliten un ambiente escolar de trabajo, disciplina, responsabilidad, cooperación y concordia.
- Normar e impulsar la operación adecuada de los consejos técnicos escolares, para la buena planeación, seguimiento de los procesos educativos y fomento del trabajo colaborativo.
- Constituir el Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela, para acompañar y asesorar a cada plantel educativo de acuerdo con sus necesidades específicas.
- Impulsar a los consejos escolares de participación social como un elemento clave para el buen funcionamiento de la escuela.
- Establecer distintos modelos de intervención en las escuelas, en función de las capacidades de gestión que éstas tengan desarrolladas.

Otra estrategia sobre este objetivo es *“Utilizar la información derivada de las evaluaciones en la toma de decisiones para mejorar la calidad de la educación y evitar el abandono escolar”* (PSE, 2013-2018, p. 46)

Líneas de acción:

- Proveer apoyos para favorecer la aceptación y facilitar el correcto análisis de las evaluaciones en las supervisiones y al interior de las escuelas.

- Facilitar el establecimiento de redes de escuelas para compartir los aprendizajes obtenidos en las evaluaciones.
- Impulsar el uso de evaluaciones para diseñar estrategias pertinentes para el desarrollo profesional docente.
- Apoyar la investigación educativa, la conformación de consejos consultivos para la educación y proyectos para la generación de propuestas de avance pedagógico.

Lo dicho hasta aquí supone que el fortalecimiento en la gestión escolar depende de la capacidad de las escuelas para desarrollar los estándares de gestión, el papel del liderazgo directivo y de supervisores, el compromiso docente, el análisis correcto en las evaluaciones, el crear estrategias a partir de la evaluación, la redes de escuelas, el apoyo a la investigación, etcétera, definitivamente deseo subrayar “el establecer modelos de intervención en las escuelas, la conformación de consejos consultivos y la construcción del Servicio de Asistencia técnica para un acompañamiento y asesoría a los planteles”, porque es un plus de apoyo para la escuela y está bien aceptar las críticas constructivas de estos agentes que potencialicen la escuela.

Estas líneas de acción prefieren que la escuela tenga la capacidad de tomar decisiones orientadas a la calidad educativa y que a su vez centren sus actividades en el logro de aprendizajes de los estudiantes puesto que son a quienes se les ofrece el servicio educativo.

La segunda estrategia mencionada, resalta el tema de la evaluación, donde el PSE dice que *“La evaluación será un instrumento de la mayor importancia para guiar la tarea de mejoramiento continuo.”* (p. 7), es por ello que en sus líneas de acción agrega que la información que dan las evaluaciones es sumamente relevante para la toma de decisiones, también sirven para desarrollar estrategias más pertinentes para un valioso desarrollo profesional, así como para el establecimiento de redes escolares con el fin de intercambiar los logros y estrategias para tener buenos

resultados, sobre todo para el análisis de resultados dentro y fuera de la escuela con el apoyo externo, es probable que la evaluación promueva o estimule al ejercicio de la investigación educativa.

Antes de continuar cabe mencionar que el PSE explica acerca de la Educación Media Superior como la etapa en donde los estudiantes inician su trayectoria laboral y profesional, aunque también la probabilidad de que abandonen sus estudios es mayor. Propone que es necesario una consolidación en el Sistema Nacional de Bachillerato (SNB)⁹ como el fortalecimiento de la profesionalización docente y directiva, recalca también que no es tarea fácil, ya que:

“...habrá que revisar el sistema de incentivos para favorecer el ingreso y permanencia de planteles en el SNB, mejorar los indicadores para apoyar la toma de decisiones, impulsar la universalización del MCC¹⁰ en los planteles federales, estatales y particulares de la educación media superior y desarrollar programas de formación y actualización de directores para la gestión escolar.” (PSE, 2013-2014, p. 27)

Nuevamente se vuelve a recalcar la necesidad del fortalecimiento en la profesionalización directiva, es posible llegar a ella, a través de programas de formación y actualización en la gestión escolar.

Habría que decir también, que el siguiente objetivo es; “Fortalecer la calidad y pertinencia de la educación media superior, superior y formación para el trabajo, a fin de que contribuyan al desarrollo de México” junto con las estrategias:

Estrategia: *“Orientar y asegurar la calidad de los aprendizajes para fortalecer la formación integral en la educación media superior” (PSE, 2013-2018, p. 49)*

⁹ El Sistema Nacional de Bachillerato se inscriben los planteles de Educación Media Superior que han acreditado un elevado nivel de calidad, para esto SNB se somete a una evaluación del Consejo para la Evaluación del Tipo Medio Superior (COPEEMS) una organización encargada para ello. La Reforma Integral para la Educación Media Superior (RIEMS) es pieza fundamental para el SNB porque contribuye a medir esta acreditación por parte de las instituciones de EMS.

¹⁰ El Marco Común Curricular es parte de la RIEMS y le da sustento al SNB, puesto que, los bachilleratos tienen distintas modalidades se define un perfil común del egreso o herramientas comunes, aunque estudien cosas distintas, este perfil se basa en las competencias genéricas (genéricas, disciplinarias y profesionales).

Líneas de acción seleccionadas:

- Revisar el modelo educativo, apoyar la revisión y renovación curricular, las prácticas pedagógicas y los materiales educativos para mejorar el aprendizaje.
- Identificar las mejores prácticas de trabajo docente en la educación media superior y crear espacios de socialización para difundirlas y promover su adopción en los planteles.
- Fomentar y arraigar las prácticas de seguimiento y evaluación, así como trabajar coordinadamente con el INEE¹¹ y COPEEMS¹².
- Llevar a cabo prácticas de planeación participativa en los planteles de educación media superior, para mejorar los aprendizajes y resultados educativos.

Estrategia: *“Consolidar el Sistema Nacional de Bachillerato, universalizar el Marco Curricular Común y fortalecer la profesionalización docente y directivo”* (PSE, 2013-2018, p. 49)

Línea de acción seleccionada:

- Desarrollar programas de formación y actualización de directores para la gestión escolar.

Prosigamos nuestro breve análisis de este objetivo, estrategia y líneas de acción que arroja aspectos de interés que sostiene esta investigación, haciendo una recapitulación, por un lado, está asegurar calidad en los aprendizajes y para llegar a ese fin se tendrían que hacer ejercicios de prácticas de planeación participativa,

¹¹ El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), encargada de evaluar la calidad, el desempeño y los resultados del Sistema Educativo Nacional en la educación preescolar, primaria, secundaria y media superior.

¹² El COPEEMS es Consejo para la Evaluación de la Educación de Tipo Media Superior, A.C. Funge como instancia evaluadora, responsable de observar el grado en el que se asumen los Principios de la Reforma Integral de La Educación Media Superior (RIEMS). Surge de la propuesta hecha por la Secretaria de Educación Pública a los planteles que imparten programas de bachillerato o formación profesional técnica.

prácticas de seguimiento y evaluación y con base a ello identificar las mejores prácticas para difundirlas y adoptarlas, por otro lado, una revisión del modelo educativo en el cual a la larga se puedan hacer modificaciones curriculares, modificaciones en las prácticas educativas y en los materiales que se utilizan, en síntesis, para llevar a cabo estas actividades hay que desarrollar y estimular una gestión escolar que desarrolle las nuevas propuestas de programas y actualización profesional tanto para directivos como para los docentes para avanzar hacia la calidad.

La última línea de acción mencionada en este apartado del PSE, destaca la importancia de consolidar programas de gestión escolar en los planteles de la Educación Media Superior (EMS), abriendo brecha a siguiente apartado del Acuerdo 717, como ejemplo de una de las facetas del sistema educativo, en cual promulga los lineamientos para formular dichos programas gestionales en este caso para los primeros años de la escuela obligatoria.

Acuerdo 717, lineamientos para formular los programas de gestión escolar

Aquí se establecen las normas para alentar a las autoridades educativas locales y municipales a que formulen los programas o las acciones de gestión escolar para fortalecer su autonomía.¹³

Por programas y acciones de gestión escolar se entenderá *“el conjunto de iniciativas, proyectos y estrategias generadas por las actividades educativas, que se implementan en la escuela con el propósito de contribuir a la mejora de sus condiciones académicas, organizativas y administrativas”*. (Acuerdo 717, 2014, s.p.)

Estos programas y acciones deberán atender los siguientes aspectos: en primer lugar, se debe ubicar a la escuela en el centro de atención de los servicios educativos para contribuir en el logro de la educación de calidad y equidad, en segundo lugar , verificar el cumplimiento de la normalidad mínima operacional

¹³ Este Acuerdo está vinculado a Educación Básica, pero lo incluyo porque muestra la importancia de los procesos de gestión en la política educativa.

escolar¹⁴, en tercer lugar, definir la normatividad aplicable para la conformación de las estructuras ocupacionales por tipo de escuela y nivel educativo, en cuarto lugar, respetar el tiempo de la escuela y el aula, en quinto lugar, aligerar la carga administrativa evitando distraer de la tarea principal, y por último disponer de infraestructura, mobiliario y equipamiento digno.

Indiscutiblemente este ejemplo del nivel básico da prioridad a la normalidad mínima escolar para asegurar las condiciones básicas para el proceso de enseñanza–aprendizaje, en todo caso, esta caracterización de la formulación de estos programas puede ser ajustable a las realidades educativas a las que se enfrenta el nivel medio superior, este nivel se encuentra en el marco de esta investigación. Enseguida examinaremos brevemente las pretensiones de esta reforma que se crea para un mejor funcionamiento del sistema de bachillerato.

Reforma Integral de Educación Media Superior (RIEMS)

En el 2008, se inicia la implementación de la Reforma Integral de Educación Media Superior como resultado de la crisis educativa que se encontraba en la Educación Media Superior. La Secretaría de Educación Pública convoca a las instituciones de este nivel educativo a integrarse en la reforma tomándola como la oportunidad para constituir un Sistema Nacional de Bachillerato en un marco común de diversidad y equidad, teniendo presente el enfoque educativo por “Competencias”¹⁵, sin perder de vista la pluralidad de sus modelos educativos, modalidades y planes de estudio que caracteriza a los subsistemas de la Educación Media Superior.

¹⁴ En resumen: Todas las escuelas brindan el servicio educativo todos los días establecidos en el calendario escolar, todos los grupos disponen de personal docente la totalidad de los días del ciclo escolar, todo el personal docente inicia puntualmente sus actividades, todo el alumnado asiste puntualmente a todas las clases, todos los materiales para el estudio están a disposición de cada uno de los alumnos/as y se usan sistemáticamente, todo el tiempo escolar se ocupa fundamentalmente en actividades de aprendizaje, las actividades que propone el personal docente logran que todo el alumnado participe en el trabajo de clase, por último, todo el alumnado consolida, conforme a su ritmo de aprendizaje, su dominio de la lectura, la escritura y el razonamiento lógico matemático, de acuerdo con su grado educativo.

¹⁵ La RIEMS cuenta un enfoque por competencias, estas se dividen en las competencias genéricas relacionadas a la formación profesional y las competencias disciplinares básicas relacionadas con un área de conocimiento, estas en conjunto son abordan conocimientos, habilidades y actitudes que todo bachiller debe poseer al finalizar sus estudios para resolver situaciones personales, sociales y profesionales.

La reforma contempla cuatro ejes; la construcción de Marco Curricular Común (MCC) enfocado en las competencias, las características de las distintas opciones de operación en el marco de las modalidades, los mecanismos de gestión y la certificación nacional. De tal manera contemplando el tercer eje de “los mecanismos de gestión” en donde la Reforma también describe el perfil del egresado, del docente y del Director en donde establece las competencias como requisito para ejercer con responsabilidad su rol dentro de la institución. Este perfil tiene como fin fortalecer el rendimiento académico de los estudiantes, la formación de docentes y directivos, la planeación y evaluación integral, entre otros aspectos relevantes que mejoran la calidad de las instituciones de este nivel medio superior.

Por otro lado, y sobre esta línea de la Gestión, la RIEMS en el artículo 449, promulga el protagonismo del Director como actor clave en los procesos de implementación y seguimiento de la RIEMS, quien guía el MCC y dota de mecanismos de gestión y apoyos complementarios. Antes bien, para llevar a cabo estas acciones, las autoridades educativas estatales y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) definen un perfil directivo junto con sus respectivas competencias donde integran los conocimientos, habilidades y actitudes para coordinar, asistir, motivar, propiciar, realizar, vincular, diseñar, implementar y evaluar a su personal a cargo, como también los procesos organizacionales, pedagógicos y administrativos que desempeña.

Este perfil en general es el siguiente:

- ✓ *Organiza su formación continua a lo largo de su trayectoria profesional e impulsa la del personal a su cargo.*
- ✓ *Diseña, coordina y evalúa la implementación de estrategias para la mejora de la escuela, en el marco del SNB.*
- ✓ *Apoya a los docentes en la planeación e implementación de procesos de enseñanza y de aprendizaje por competencias.*
- ✓ *Propicia un ambiente escolar conducente al aprendizaje y al desarrollo sano e integral de los estudiantes.*

- ✓ *Ejerce el liderazgo del plantel, mediante la administración creativa y eficiente de sus recursos.*
 - ✓ *Establece vínculos entre la escuela y su entorno.*
- (RIEMS, 2008, s.p.)

Finalmente, la RIEMS es una guía crucial que tiene intenciones, actividades y competencias que desea desarrollar en la Dirección, los docentes y los alumnos, con el fin que se difundan sus experiencias de aprendizaje y de gestión para poner en marcha propuestas de mejora. En este sentido, es un reto para el Director que cuente con las herramientas necesarias para cubrir con el perfil que se le demanda, por esa razón, se convoca a una movilización a toda la comunidad escolar al Colegio de Bachilleres para que los alcances se hagan en conjunto y sean más factibles. Esta movilización tiene un proceso que tiende de lo general a lo particular, por lo general me refiero a las inquietudes generales por generar un cambio y en lo particular se plasma más adelante en el Proyecto de gestión e innovación para el COLBACH.

Enfrentando los retos del Colegio de Bachilleres

De acuerdo con el documento oficial actual “ENFRENTANDO LOS RETOS DEL COLEGIO”, que fue emitido el 13 de abril del 2006, por Dirección General de Colegio de Bachilleres describe de manera particular los componentes que se consideran pertinentes para una “gestión eficaz y mejorar la gobernanza”, antes bien una gestión que colabore para ofrecer calidad educativa en los planteles.

Según, La Dirección General dirigida por Sylvia B. Ortega Salazar, se plantean cuatro objetivos institucionales los cuales son; en primer lugar “el logro de trayectorias educativas continuas y completas”, en segundo, la “calidad con equidad en los aprendizajes”, en tercero, los “ambientes de aprendizaje sanos, seguros y cálidos” y por ultimo “alcanzar una gestión eficaz y mejorar la gobernanza”.

No obstante, en cada objetivo a alcanzar existe una interrelación entre ellos y juegan un papel muy relevante en los procesos organizativos, puesto que, como punto de

partida es evidente que se requieren conceptualizaciones teóricas que soporten el buen ejercicio de una gestión eficaz, en este documento se mencionan tres: cambio educativo, escuelas efectivas, sistemas que mejoran.

Para llevar a cabo lo anterior, Colegio de Bachilleres cree que para que haya “calidad con equidad en los aprendizajes”, se debe ir “fortaleciendo el trabajo colaborativo entre directivos y docentes de los planteles para mejorar los resultados académicos” esto a través de; sus jornadas académicas (espacios donde se comparte el conocimiento y experiencia profesional), de gestión mensuales, el trabajo de las academias (jefes de materia con sus respectivos maestros encargados) y por último a través de CAP (Consejo Académico de Plantel) establecido para el mejoramiento continuo de la enseñanza, el aprendizaje y la gestión escolar, todos estos mecanismos acompañados del trabajo colaborativo para mejorar los aprendizajes y los resultados.

Así mismo, está “Gestión eficaz” con énfasis en la mejora de la gobernanza” también abarca otra instancia proveniente de CAP, el Consejo Consultivo de Directores que tiene como fin la “deliberación y toma de decisiones colegiada para favorecer el buen funcionamiento de los planteles y el logro de mejores resultados educativos.”, en consonancia con el equipo de asesoría interna (EACAP) con el que cuenta el COLBACH que más adelante veremos en qué consiste su participación, y por último apoyados también por asesores externos de la instancia consultiva llamada “Innovación y Asesoría Educativa A. C. (IAE)”.

Podemos condensar lo dicho hasta aquí que todos los temas abordados como la gestión desde la perspectiva que mejora resultados, la calidad educativa, la innovación, la política educativa que dan sustento al Colegio de Bachilleres, se debe vincular y aplicar a la realidad educativa que se encuentra posicionado el COLBACH. El siguiente apartado se trata de esta posición, es decir, en qué condiciones o estado se halla el Colegio.

Condiciones del Colegio de Bachilleres

El Colegio de Bachilleres es una institución educativa de nivel medio superior del Gobierno Federal con oficinas generales en la capital del país, contribuye de manera importante a la atención de la demanda del bachillerato general en la Ciudad de México, a través de su sistema escolarizado distribuido en veinte planteles en dos turnos, al Sistema de Enseñanza Abierta en cinco centros de estudios de la modalidad no escolarizada, también se atiende la población reclusa en centros correccionales del país.

El Colegio de Bachilleres atiende cerca de 100 mil estudiantes, tiene como objetivo que los alumnos egresados cuenten con una formación académica integra, de calidad, con motivación e interés por aprender, con adopción de los valores universales que les permita una adecuada inserción en la sociedad y en un buen desempeño en sus actividades académicas o laborales. (Austria, s.f, p. 1)

Tienen como misión formar ciudadanos competentes para realizar actividades propias de su momento y condición científica, tecnológica, histórica, social, económica, política y filosófica, con un nivel de dominio que les permita movilizar y utilizar de manera integral y satisfactoria, conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, pertenecientes a las ciencias naturales, las ciencias sociales y humanidades. (Austria, s.f, p. 1)

La visión del Colegio de Bachilleres es ser una institución educativa con liderazgo académico y prestigio social, con estudiantes de excelencia, comprometidos consigo mismos y con su sociedad; en instalaciones bien equipadas, seguras y estéticas, con procesos administrativos eficientes que favorezcan la formación competente para la vida. (Austria, s.f, p. 1)

Al contemplar el objetivo, misión y visión del Colegio de Bachilleres, los caracteriza una alta exigencia académica, por el cual se requieren mecanismos de evaluación para medir que tanto se está logrando esté estándar de calidad, por consiguiente, el Colegio de Bachilleres a través del Plan Nacional para la evaluación de los

aprendizajes, conocida como la prueba “PLANEA 2015, mide los resultados del logro educativo.

A continuación, el presente diagnóstico tomado del documento de “Consejos Académicos de Plantel” de Colegio de Bachilleres, describe detalladamente la realidad educativa en este rubro:

“La secretaria de Educación pública (SEP) en colaboración con el Instituto Nacional para la Evaluación (INNE) y las autoridades educativas de la Educación Media Superior pusieron en marcha el Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (PLANEA) aplicado a los jóvenes que cursan el último grado de bachillerato, la cual consta de dos componentes: Lenguaje y comunicación (comprensión lectora) y Matemáticas. Los resultados PLANEA 2015 evidenciaron la necesidad de mejorar el aprendizaje de este nivel educativo (solo el 12.2 % de los estudiantes demostraron dominio de conocimientos y habilidades en Lenguaje y comunicación: mientras que en matemáticas solo fue el 6.4 %). (CBCAP, 2016, p. 4)

Con base a estos datos estadísticos, reflexione, ¿Los resultados están siendo acordes a los propósitos establecidos por el COLBACH?, puesto que esta proporción demuestra que los estudiantes se ubican en niveles insuficientes del desarrollo integral y las competencias de alta exigencia académica que se les demanda.

La investigación que se llevó a cabo se sitúa en la institución de Colegio de Bachilleres fundada en la Ciudad de México en 1973, durante el gobierno de Luis Echeverría, ya que durante el contexto de la historia contemporánea, han transcurrido más de cuarenta años de su concepción, en donde su estilo de gestión y organización está determinado por las múltiples normas y lineamientos que se han devenido de planes, programas, acuerdos, etc., que se han propuesto en los seis sexenios que han pasado durante estos años, puesto que, se han tratado temas respecto al Marco Curricular Común, la profesionalización académica o bien más específicos como la alimentación, salud, tecnología, cultura, etc., donde se ha trabajado más en esos tópicos y se ha puesto poco énfasis en la gestión escolar,

por esa razón nuestro punto de interés de tal investigación a realizar parte de la relevancia de la gestión y sus procesos organizativos que la llevan a ser eficaz, pero al querer despegar o implementar nuevos modelos que fortalezcan estos procesos organizacionales, nos encontramos con múltiples realidades que se deben trabajar.

Mientras tanto como ejemplo claro de estas realidades, es cuando planteamos el “estándar de alta exigencia” que se propone a sí mismo el Colegio de Bachilleres en donde los resultados no logran alcanzar los propósitos educativos de la institución (anteriormente indicado al inicio de este proyecto). En consecuencia, con las reflexiones planteadas en este documento, consideramos que uno de los factores que impiden la calidad educativa esperada se encuentra en la cultura organizacional, esto es, que la cultura de participación tradicional en el Colegio de bachilleres, impide procesos organizativos colaborativos que fomenten el máximo desarrollo profesional de los agentes educativos, creando así un ambiente desfavorecedor para el logro de los propósitos educativos.

Esta repercusión afectara el desarrollo en general de los estudiantes, pero para poder trabajar sobre la cultura del profesor, director, estudiantes, etc., es decir, de poder implementar un cambio, además de la capacitación, requerimos de procesos de apoyo por la vía de la asesoría, gracias a que, fomentar el desarrollo del CAP como propuesta de innovación en el Colegio de Bachilleres permitirá el desarrollo de los Directivos, en cuestiones del desarrollo de políticas para la escuela, sin embargo, el propio director debe recibir apoyo y en este caso del asesor educativo el cual enfrentará o tendrá que desarrollar dispositivos de mejoramiento del trabajo directivo.

¿Por qué los resultados son malos?

En vista de que la existencia de los malos resultados en los aprendizajes, según la teoría no sólo se deben a los estudiantes o a los profesores, sino que la responsabilidad se comparte con todo el colectivo escolar, tal cual, se reconoce que;

“La literatura sobre la investigación educativa señala que el problema de los bajos resultados de aprendizaje es multidimensional y multifactorial; que

existen factores externos y factores internos al Sistema Educativo, asociados a las condiciones de aprendizaje y los resultados educativos. En cuanto a los internos, enfatizan la necesidad de diseñar políticas que generen condiciones para el aprendizaje en tres niveles: a nivel de la administración, a nivel del plantel escolar, a nivel de enseñanza y el trabajo en el aula.” (CBCAP, 2016, p. 4)

Puesto que se engloban diferentes aspectos y factores que interactúan entre sí, para sustentar el aprendizaje en un centro escolar, los malos resultados también están sujetos a la organización de los agentes educativos involucrados en los tres niveles de aprendizaje, esto nos lleva a realizar los siguientes cuestionamientos, ¿Por qué los estudiantes adquieren estos bajos resultados? ¿Por qué los estudiantes no aprenden bien? ¿Qué estrategias de los profesores no ayudan a que los estudiantes tengan buenos resultados? ¿Cómo organiza la dirección el trabajo de los maestros para que los estudiantes tengan buenos resultados?, a través de estos interrogantes, nos permite reflexionar sobre la organización escolar en COLBACH.

Sin duda, *“El centro escolar es pues la organización donde se desarrolla el trabajo de profesores y alumnos y el lugar que debe servir de marco adecuado para crear un ambiente favorecedor de los procesos de enseñanza-aprendizaje. (Antúnez, 1993, p. 16)*

Partiendo de que el Colegio de Bachilleres cuenta con procesos de organización externos (Dirección General) e internos (planteles) y con procesos de enseñanza-aprendizaje (aula), en donde es probable que los agentes educativos¹⁶ se quieran valer de mecanismos que ayuden a no tener malos resultados.

Por tales motivos, la Dirección General del COLBACH, se ve en la necesidad de fortalecer estos procesos organizativos de cada plantel a través de la construcción

¹⁶ Por lo que entendemos por agentes educativos: “Los agentes son las personas e instituciones que deben intervenir o tienen la posibilidad (legal o efectiva) de hacerlo.” (Antunéz,1993, pág.63)

de una propuesta innovadora que abone calidad educativa y mejore los resultados, en dónde:

“...las investigaciones realizadas por la Dirección General, las conversaciones en los Consejos Consultivos de Directores de Plantel, los datos del sistema integral de información, el análisis de los resultados PLANEA en las diferentes áreas de la administración y en los planteles, así como la mirada de la asesoría externa, se ha realizado una valoración para fortalecer el Plan Anual de Trabajo (PAT), estableciendo las siguientes prioridades para el año 2016: Elevar la calidad en los aprendizajes y fomentar ambientes sanos, seguros y creativos de aprendizaje. Con ello se pretende focalizar y alinear esfuerzos para el mejoramiento de los resultados de aprendizaje, recuperar y fortalecer el Ajuste de Ruta propuestos por la Dirección General y el desarrollo de las estrategias diseñadas por cada plantel. Para el logro de los objetivos institucionales de orden académico antes mencionados, la Dirección General a través de la Secretaría General, la Dirección de Evaluación, Asuntos del Profesorado y Orientación Educativa (DEAPO) y la Dirección de Planeación Académica (DAP) se propone impulsar la instalación de los Consejos Académicos de Plantel (CAP)”.
(CBCAP, 2016, pp. 5-6)

Admitamos por el momento que la instalación de estos Consejos Académicos de Plantel, debe considerarse lo que Antúnez (1993) nos marca: *“...es casi impensable un modelo organizativo que no tenga en cuenta que la participación de todos los miembros de la institución en las tareas de planificación es un requisito clave para implicarlos en la asunción de los objetivos y en la realización activa de la tarea que se derive de ellos.”* (p. 62)

Indiscutiblemente este nuevo modelo organizativo llamado “CAP” toma en cuenta la participación de todos los agentes educativos para desarrollar y lograr sus prioridades anuales y objetivos generales. Lo dicho hasta aquí supone mencionar las características de estos consejos académicos de plantel.

¿Qué son los Consejos Académicos de Plantel?

En este marco y dada la importancia de los procesos organizativos, la dirección de Colegio de bachilleres estableció un vínculo con una organización gubernamental denominada Innovación y Asesoría Educativa A.C., la cual le propuso un proyecto de innovación, el influir en el Colegio de Bachilleres tratando de reordenar las formas de organización del plantel con la perspectiva de crear una instancia denominada “CAP”, la cual se caracteriza por:

“Los Consejos Académicos de Plantel (CAP) se conciben como órganos colegiados de carácter consultivo, que fortalece la estructura organizacional del plantel, cuyo propósito es el análisis colectivo en los principales problemas relacionados con la enseñanza y el aprendizaje, con la finalidad de que - con base a la responsabilidad profesional y la toma de decisiones consensuadas – se diseñen, desarrollen y evalúen propuestas para superarlos, y así contribuir a la mejora de la calidad educativa.” (CBCAP, 2016, p. 8)

En otras palabras, los CAP son una propuesta innovadora en donde crea una instancia o espacio donde la reflexión, el análisis y la resolución de problemas sean los ejes para atender las necesidades educativas de los planteles en particular, en este espacio de desarrollo está sustentado por los agentes educativos de cada plantel, con el fin de cumplir con sus estándares de calidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje y por ende existan mejores resultados.

Con todo, el propósito de los CAP es atraer la mejora educativa a través de un colectivo escolar realice en conjunto propuestas diseñadas (planeadas), desarrolladas (seguimiento) y evaluadas para atender los problemas de carácter pedagógico y disciplinar que presenten. Al cumplir con este propósito, en efecto habrá menor deserción escolar, trayectorias continuas, terminación con éxito del nivel educativo media superior, mayores niveles de aprobación y sobre todo aumento en la calidad de la educación.

Por otra parte, los CAP cuentan con un funcionamiento que es el siguiente:

- a) Reuniones y contenidos

Las reuniones se clasifican en ordinarias (realización de planeación, seguimiento y evaluación) y extraordinarias (sesiones necesarias de acuerdo a la urgencia e importancia). Las programaciones de ambas reuniones, están sujetas a la agenda de trabajo (esta agenda está diseñada de acuerdo a las propias necesidades del plantel)

b) Organización

Director → Función: Presidente del consejo

Subdirector (a) → Función: Secretario técnico del Consejo

Demás integrantes → Función: vocales, formar comisiones específicas

Miembros invitados → Función: derecho a voz, pero no a voto

Los niveles de organización internos en los que opera son: reuniones de academia, jornadas académicas y de gestión y los proyectos del plantel.

c) Toma de decisiones

Serán realizadas por consenso colaborativo y responsablemente, sustentadas por análisis referente a causas y consecuencias, la argumentación informada y la exploración de opciones de ventaja y desventaja.

d) Redacción de actas

El secretario de consejo se organizará con los demás integrantes para el levantamiento de información, evidencias y productos de trabajo de las sesiones, su contenido está organizado de la siguiente manera: el nombre completo de los asistentes y el cargo que tienen en el consejo, el orden del día, el lugar y tiempo de la reunión, los puntos principales de las deliberaciones, es decir, acuerdos relevantes (contenido) que se adopten, consensos y disensos y por último los mecanismos y herramientas para el seguimiento y evaluación de acuerdos, actividades y objetivos.

e) Seguimiento y evaluación

Cuenta con la información de las actas y la integración de insumos que propongan, también, se empleará la modalidad de autoevaluación, donde revisaran su

planeación, comprobando la efectividad de sus estrategias planteadas y desarrolladas en el proceso, etc. Se contará con el apoyo de la asesoría externa de la Dirección General. Todo esto con el fin de hacer las adecuaciones necesarias en los planes y acuerdos establecidos.

f) Vinculación de los CAP

Se vinculará con el Equipo de Asesoría (EACAP) de la Dirección General para recibir el apoyo en el diseño de estrategias que les ayude a superar las problemáticas de aprendizaje. Esta vinculación es interna a fin de reunir los esfuerzos para realizar las acciones planificadas, de tal manera que no se genere cargas administrativas ni burocráticas, y estas no entorpezcan o desenfocan al plantel de su tarea fundamental, la mejora en los aprendizajes. Cabe señalar que los principales contenidos de trabajo, acuerdos y resultados derivados del CAP, también son motivo de vinculación, análisis y seguimiento por parte de las Coordinaciones Sectoriales como del Consejo Consultivo de Directores.

g) Alcances y límites

El alcance es ofrecer un espacio y tiempo específico para el intercambio académico, resolver problemas académicos, reflexionar de sus prácticas, sobre los resultados de los estudiantes, tomar acuerdos y realizar acciones, es decir, construir un trabajo colegiado. Su limitación se refiere a que la acción colectiva se remite a solo asuntos de índole académico y condiciones relacionadas con el aprendizaje. (CBCAP, 2016, pp. 11-14)

Otro punto que promueve el CAP son las funciones, principios y los integrantes;

Simplificando las funciones son;

- 1.-promover la eficacia y eficiencia del servicio educativo que brinda el COBACH
- 2.-Analizar de forma permanente el logro de los aprendizajes e identificar los retos que han de superarse
- 3.-Establecer metas, diseñar planes, desarrollar acciones, dar seguimiento, evaluar procesos y resultados para mejorar el logro académico

4.-Fomentar el desarrollo profesional de los docentes y del equipo directivo del plantel, para fortalecer su ejercicio profesional, en función de las necesidades educativas que se presenten en cada plantel.

5.-Promover espacios de intercambio entre profesores sobre experiencias docentes, (estrategias de enseñanza-aprendizaje, evaluación, manejo de grupo, ambientes de aprendizaje, entre otras) para fortalecer la práctica educativa.

6.-Promover el diseño de propuestas de innovación y mejora educativa por parte de los alumnos y docentes del plantel.

7.-Fortalecer la autonomía de gestión pedagógica de los planteles a partir de la identificación, análisis, toma de decisiones y atención de los problemas educativos del centro escolar.

Consideremos ahora los principios pedagógicos que trata;

- Inclusión e integración: por parte de los integrantes haya respeto y reconocimiento de la diversidad personal y profesional, promueven la integración del colectivo, incluyen, recuperan y comparten para fortalecer el trabajo académico.
- Sentido de pertenencia y metas comunes: fomentar actitudes de compromiso y construcción de proyectos compartidos, así como el sentido de pertenencia e identidad del plantel.
- Análisis crítico y propositivo: promueven el dialogo y análisis crítico y constructivo como la principal forma de relación, desarrollen una cultura que identifica y atiende áreas de oportunidad.
- Trabajo colegiado y colaborativo: lo promueven con el fin de que aporten conocimientos y experiencias para el cumplimiento de los propósitos del consejo a partir de las necesidades, experiencias y su contexto.
- Eficiencia y eficacia: lo impulsa el consejo con la finalidad de mejorar los aprendizajes.

- Práctica renovadora: promueven, aprecian y recuperan las aportaciones innovadoras y creativas de cada uno de sus miembros y de las diferentes áreas del plantel.
- Investigación permanente: impulsa el interés por el análisis y la indagación acerca de la situación educativa del plantel y los resultados de aprendizaje, la práctica educativa y el proceso de enseñanza-aprendizaje –evaluación, con el fin de buscar y desarrollar la mejora de aprendizaje.

Por último, los integrantes del CAP que se instala de manera anual, el cual está conformado por:

Director, subdirector, jefes de materia, coordinador de modalidades, coordinador de orientación y tutorías, responsable de paraescolares y jefe de la unidad de servicios académicos. Otro integrante es EACAP, el personal externo asignado por dirección general el cual brindará asesoría al equipo directivo y dará seguimiento a los avances, acuerdos, acciones y procesos derivados. (CBCAP, 2016, pp. 8-11)

Si bien, el CAP se describe con un carácter consultivo, donde se infiere que se pretende formar de consultas teóricas y prácticas por parte de los integrantes del propio consejo para mejorar las maneras de hacer en el plantel, y donde realmente se refleje en los resultados el trabajo colegiado al que se aspira.

¿Qué propone CAP respecto al papel del asesoramiento?

Para poder impulsar el CAP, se ha decidido establecer a su vez una instancia de apoyo con Asesoría para los Directores y al equipo directivo, para fortalecer los procesos organizativos a través de una participación activa, a ese grupo de apoyo se le denomina como “EACAP” (Equipo de Asesoramiento de los Consejos Académicos de plantel).

El documento CAP, menciona a la tarea que se enfrenta este equipo asesoramiento, donde le es indispensable:

“... fortalecer el liderazgo académico del equipo directivo de los planteles. Situación que es posible con la generación de condiciones institucionales que apoyen su

desarrollo, para lo cual la Dirección General integrara un equipo de asesores para ofrecer asesoría y acompañamiento académico en el impulso y la coordinación del trabajo colegiado, el fortalecimiento del trabajo del docente, la mejora de la enseñanza, el aprendizaje y la gestión escolar.” (CBCAP, 2016, p. 7)

Puesto que esta tarea requiere una articulación y coordinación en el desarrollo de esta nueva forma organizativa en Colegio de Bachilleres, habrá la realización de diferentes acciones encaminadas a contribuir al funcionamiento de los procesos organizacionales.

Sin embargo, la realización de estas diferentes acciones nos lleva a preguntar ¿En qué aspectos intervendrán en el campo educativo?, según el Documento CAP afirma que en la Dirección de cada plantel; *“Contará con el apoyo del equipo de asesoría de la Dirección General, para que, en colaboración con el personal de los planteles, se determinen propósitos, formas de organización, funciones principales, así como la manera en la que el personal de la Secretaría General puede colaborar, brindando el asesoramiento académico que se requiere para garantizar al máximo el logro de aprendizajes. Con base en lo anterior se establecerá una nueva forma de relación y comunicación entre los planteles y las áreas centrales del Colegio”.* (CBCAP, 2016, p. 8)

De tal modo que el papel del asesoramiento no tendrá como tarea única atender y supervisar las necesidades ya preestablecidas por los Directores de cada plantel y su personal, sino que, colaborará junto con ellos en determinar la tarea educativa, es decir, un complemento importante en los procesos organizativos para abonar la mejora en los aprendizajes y por consecuente elevar la calidad educativa en el Colegio de Bachilleres.

Por esta razón, mi objeto de estudio se centrará en la instalación de un proceso de innovación para mejorar el proceso organizacional del COLBACH, a través de fortalecer el liderazgo académico, subrayando las posibilidades y los niveles de intervención del asesor en la medida en que estos pueden o no contribuir a la instalación.

Calidad y gestión en Bachilleres

Como se puede ver en este esfuerzo de presentación del marco en el cual se origina la propuesta de mejoramiento educativo del COLBACH, hay toda una lógica institucional que se apoya en la vinculación entre organización y enseñanza como elementos que contribuyen a la mejora de la calidad. La política lo expresa en términos de la gran orientación institucional, basada a su vez en el discurso pedagógico de la calidad. El gran problema es concretarlo y en eso entra en juego la innovación, la propuesta de mejoramiento para el Colegio. Del discurso a la realidad se presenta el problema de la implementación, que arroja desafíos y aprendizajes para aquellos que quieren saltar del discurso pedagógico institucional al cambio real en las escuelas. En los siguientes capítulos veremos los alcances de la innovación aquí descrita.

CAPÍTULO II

ASESORAMIENTO PEDAGÓGICO

El presente estudio me permite exponer el tema del “asesoramiento al centro escolar”, enfocado desde la figura de un asesor interno dentro de la organización que tiene un acercamiento más íntimo con los agentes educativos, a continuación describiré los elementos más sobresalientes acerca de los modelos, las características, las competencias con las que debe contar, los instrumentos a utilizar, su relación y presencia dentro de un colectivo, la imagen que debe proyectar, así como la importancia que tiene al brindar su servicio y disposición al directivo escolar.

Dicho lo anterior, conviene subrayar que la razón de ser de esta tesis se resume en que el asesor se convierta en un “asesor pedagógico”, esto quiere decir, asesores interesados y comprometidos en los procesos de enseñanza-aprendizaje, pero para llegar ahí, el asesor dentro de la escuela se enfrenta a procesos organizacionales que requieren de apoyo, antes de tratar la dimensión áulica. En resumen, este texto trata de caracterizar el asesoramiento pedagógico que requerimos hoy en día en las escuelas, dado que la realidad escolar exige que todos los agentes educativos ¹⁷ involucrados, sean profesionales educativos comprometidos con sus labores y tareas educativas para abonar mejora a la educación, por lo tanto, la ayuda del asesor puede ser esencial en alcanzar tales objetivos.

En este sentido, los autores conciben la asesoría como “*un recurso necesario para la facilitar la utilización del conocimiento educativo en los centros escolares y potenciar las buenas prácticas, a través de un apoyo sostenido a lo largo del tiempo, contribuyendo a ayudar al profesorado y directivos a solucionar problemas, y a mejorar la educación, tanto a nivel del aula como al colectivo del centro*” (Bolívar, 2006, p. 75), mientras que Antúnez (2006, p. 58) supone que la asesoría es “*un proceso de desarrollo personal y profesional para quienes participan en él,*

¹⁷ Por lo que entendemos por agentes educativos: “Los agentes son las personas e instituciones que deben intervenir o tienen la posibilidad (legal o efectiva) de hacerlo.” (Antunéz, 1993, pág. 63)

no solo para las personas asesoradas, y una práctica muy efectiva para la capacitación de unas de otras”, al mismo tiempo, Fullan (2002, p. 27) considera que el asesoramiento *“consiste en desarrollar la capacidad, la motivación y el compromiso necesarios para implicarse en los procesos de mejora”*. (p. 77), por otro lado, Nieto afirma que la asesoría es *“un proceso de ayuda basado en la interacción profesional y orientado a la resolución de problemas de la organización”* (Nieto y Pórtela, (1999) citado de Nieto, 2001, p. 105)

Definitivamente estas concepciones apoyan a la intención de un asesoramiento interno capaz facilitar procesos de mejora, por todo esto deseo subrayar algunas palabras clave: como *“desarrollo profesional y personal”* donde debe existir un proceso formativo que el asesor ha de experimentar con los asesorados, otra es el *“desarrollo de la capacidad, la motivación y compromiso en el proceso de mejora”* siendo la tarea más compleja, asesorar a los agentes educativos de la escuela a que realicen por si mismos las actividades propuestas y el compromiso constante en su tareas, en tercer lugar *“potenciar las buenas prácticas”* alude a brindar alternativas de mejora a la escuela y discierna si son aplicables o no, o bien, sí contribuyen a fortalecer las establecidas en la escuela, el cuarto lugar, la asesoría como *“recurso de facilitación de conocimiento”*, es decir, la transferencia de conocimientos teóricos extraídos de la práctica, los lineamientos de las políticas educativas, los más destacados proyectos escolares e iniciativas de mejora, en quinto lugar, se relacionan con las *“ayudas”* que brinda el asesor (a), es decir, el *“apoyo sostenido a lo largo de un tiempo”* y el *“apoyo a directores y profesores en la solución de problemas”*, *“la capacitación unos a otros”* añadiendo como debe ser *“interacción profesional”*, todos estos procesos en general estructuran un proceso de acompañamiento que impacten a toda la escuela en sus distintos ámbitos y dimensiones.

Como antecedentes en los años ochenta, no era muy común hablar del tema de asesoría, sin embargo, ya por los 90tas¹⁸ se hizo más evidente el servicio de apoyo

¹⁸ En 1993, en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y el Proyecto de la Gestión primaria, la asesoría tiene una relación más directa con los centros a través del trabajo colegiado donde identifican problemas y proveen alternativas. (Bonilla, s.f. pp.3)

al centro escolar, puntualizando que la asesoría hace una labor más cercana y continua en las escuelas. En efecto, más adelante¹⁹ se le agrega el sinónimo de “acompañamiento”.

Sobre el asunto Antúnez (2006) habla de dos enfoques clásicos de la asesoría;

- La asesoría especializada en temas escolares específicos (áreas curriculares precisas, dificultades de aprendizaje, etc.)
- Asesoría que se centra en procedimientos (identificación real de los problemas en la escuela, construcción de un aprendizaje profesional en conjunto y constructivista, procesos de gestión, planeación, seguimiento y evaluación en el nivel organizativo, el clima o ambiente laboral, el rendimiento de los agentes educativos, uso de recursos materiales y tiempos, demandas de las autoridades, del propio contexto, de la comunidad educativa, entre otros.) Estos procesos varían de acuerdo a las características propias de la escuela o de las situaciones problemáticas que se encuentran (p. 63)

Definitivamente estos enfoques clásicos, dan sustento al proyecto de innovación CAP (Consejo Académico de Plantel) en el Colegio de Bachilleres descrito en el capítulo anterior, donde hago un énfasis en el papel del asesor interno, el cual con el paso del tiempo debe moverse bajo estas dos premisas según las necesidades del plantel, en el caso de la implementación el primer contacto es con el Director, por esta razón decidí enfocarme en reflexionar en qué potencializa y favorece a la escuela sus acciones, por eso es imprescindible caracterizar su papel dentro de la organización escolar.

Modelos de asesoramiento en la organización educativa

Antes de examinar a detalle los elementos principales que conforma al asesor, considero pertinente tener claridad de los modelos de asesoramiento como una base común que se puede desarrollar dentro de la escuela, por supuesto que van vinculados a las necesidades organizativas que lo requieran, la esencia de los

¹⁹ Mencionado en el Plan Nacional de lectura 2001-2006, palabras asesoría y acompañamiento. (Bonilla, s.f, pp.4)

modelos se enfoca en la resolución de problemas educativos, dado que se requiere de una relación dinámica entre los profesionales, estas relaciones no solo se basan en compartir estrategias o técnicas de trabajo, sino también se involucran la relación social con la que trabajan para solucionar los problemas, por ejemplo, el uso de las normas, valores y fines acordados son una orientación para mantener un orden, como también puede manifestarse la diferencias de criterios, mal entendidos, mala comunicación, afinidades, palabras de afirmación, etc., estos modelos son estratégicos a la hora de asesorar porque basarse solo en uno puede traer resultados contraproducentes, o bien, tener el conocimiento de ellos y aprender a conjugarlos puede ocasionar alcanzar más objetivos profesionales.

Ahora veamos, lo que Nieto (2001) nos describe como el primer modelo de asesoramiento que es el de *“intervención”* que consiste en adoptar y aplicar programas y proyectos educativos, en este caso, el asesor como protagonista de su desarrollo, interpreta y enjuicia desde su visión los problemas y necesidades de sus asesorados, en este caso, la jerarquización, la racionalización, la tecnificación, predeterminación, rutinización, el control y las etapas de solución (diagnóstico, planificación, ejecución, evaluación) son relevantes desde su posición de experto que trasmite soluciones ejemplares, asume la responsabilidad del logro y los resultados esperados, reajusta en dado caso los objetivos preseleccionados, examina y evalúa las acciones emprendidas. En concreto, el control de las decisiones radica en el asesor, por lo tanto, reduce la utilización de técnicas de motivación y persuasión, ya que, él es quien posee el dominio técnico sobre las acciones para solucionar los problemas, asimismo dirige la ayuda, establece tiempos y criterios de la práctica. Anudando a la situación el asesor se percibe como agente educativo externo, que puede que su posición ejerza una estrategia coercitiva o de imposición de decisiones, aminorando la poca importancia a las opiniones de los asesorados y concentrándose en los métodos de solución y dictando actuaciones, no obligándose a tener una mayor cercanía al funcionamiento organizativo y la práctica educativa.

En segundo lugar, está el modelo de *facilitación*, donde el asesor deja que el asesorado se exprese, asimismo, donde el cuál lo ayude a que sea autocritico, identifique problemas e intente solucionarlos, es decir, se él asesorado comienza a generar una autonomía, criterios propios que comienza a formar un juicio profesional de sus necesidades y requerimientos para crear una buena enseñanza.

El asesor desea lograr que el asesorado sea consiente de los sucesos y procesos que afectan su ejercicio profesional, observando las interacciones, la construcción de sus ideas y acciones. Posiblemente el asesor ofrezca una ayuda más personalizada a través del dialogo y la buena comunicación abierta, prolongada y sincera, donde el asesor garantice confidencialidad y logre que aprendan y apliquen por si mismos los procesos de resolución de problemas.

Por otro lado, el último modelo es el de la *colaboración* refiriéndose a que el asesor junto con el asesorado se encuentra en una relación bilateral, donde se destaca por la igualdad, la corresponsabilidad en la práctica educativa, la adaptación mutua, la convergencia de perspectivas, la valía mutua de conocimientos, habilidades y experiencias, la construcción conjunta de aprendizajes, en pocas palabras comparten un gran intercambio de información profesional de sus perspectivas y prácticas.

El asesoramiento se fundamenta en la reciprocidad con el asesorado, donde ambos buscan acuerdos, metas, expectativas, intereses, acciones, objetivos, visiones, decisiones, compromiso, liderazgo, afronten desacuerdos, alternativas, etcétera, todo esto con el fin de genere en una colaboración genuina y voluntaria. Teniendo en cuenta que sus esfuerzos deben ponerse en un equilibrio y equidad, respecto a los derechos, posiciones, intereses individuales y colectivos, las estrategias e instrumentos, en los contenidos y metas. Todavía cabe señalar que debe haber comunicación constante cuando se negocia, porque habrá que redefinirse o reorganizar en algunos acontecimientos que se presenten en los resultados, habrá que tomarse el tiempo para que analicen ambas partes las formas asertivas y las no asertivas, o bien, las diferencias o discrepancias. (pp. 147-166)

Hablando en terminos generales, con miras a que el asesor provea ayudas prometedoras, es necesario que discierna a través de estos modelos; intervención (actitudes directivas), facilitación (construye una relación positiva de abajo hacia arriba) y colaboración (interdependencia entre el asesor y asesorado) como puede presentarse ante las necesidades de la organización, al igual que se percate del momento para actuar de manera individual o grupalmente, dado que, en ocasiones los modelos son movibles a lo largo de un continuo, sin embargo, puede llegar a ser contradictorios.

Baste como muestra que el asesor pueda comenzar con funciones de entrada como indagar más acerca de un tema en el que ya se está trabajando y puede que se les dificulte comprender, o bien, ayude en la coordinación de alguna actividad educativa en específico, como puede que también le pidan que mantenga la motivación dentro del grupo a través de la reflexión o exhortación de los procesos educativos, en suma, todo tiene que ver de qué manera proveerá a la organización y está a su vez se encuentre satisfecha.

Esto apoya ahora si a darle una caracterización al asesor interno que se espera en la escuela, el asesor tendrá que reproducir alguno de los modelos para ofrecer un mejor servicio de calidad.

El asesoramiento interno en la escuela

Un asesor en general ya sea en el ámbito político, económico, social o educativo comúnmente encaminará con base a su formación y empirismo a mejores alternativas de solución, sin embargo, dentro de este marco “el asesor interno educativo” en la escuela, se concibe como aquel agente educativo permanente y activo en la escuela que construye y reconstruye estrategias de mejora en conjunto con el colectivo escolar a quienes presta sus servicios, es decir, está en constante contacto y comunicación con la realidad organizacional y los efectos áulicos de la escuela, su vínculo a la escuela es más personal, sus relaciones más estrechas y sólidas y sus ayudas suponen cambios más profundos. Ante tal situación es probable que el asesor interno se apoye de asesores externos que sostengan y

desarrollen funciones de flujo de información, comunicación o trabajo que sobrepase sus capacidades. Por tal motivo, se sugiere trabajar y apoyarse la asesoría interna con la externa ya que *“la función asesora supone un cambio de oficio para el que hay que capacitarse.”* (Antúnez, 2006, p. 71), en todo caso es sumamente importante que el asesor interno esté capacitándose de especialistas en la educación (asesores externos) quienes tienen mayor experiencia prestando sus servicios a nivel de zona, distrito, región o a nivel nacional, dado que se encuentran dentro de equipos especializados en crecimiento personal y profesional donde resultaría de gran utilidad para el asesor interno o en el caso de un asesor “principiante”. Sin duda, la asesoría externa requiera que alguien realice tareas fuera de su alcance, tareas que requieren monitoreo y resultados, por tal motivo, es importante la función de la asesoría interna, pues es la idónea para ejecutarlas, pero si estas tareas o actividades implican concepciones, procesos, métodos diferentes a lo acostumbrado, el asesor debe de capacitarse constantemente para brindarlas.

Ambos como complemento podrán;

- ✓ Actualizarse científica y didácticamente
- ✓ Analizar prácticas profesionales del asesor externo con la intención de mejorarlas
- ✓ Compartir y analizar materiales y experiencias entre colegas
- ✓ Elaborar y mantener actualizada la documentación de apoyo y el inventario de recursos de uso común del equipo de personas asesoras.
- ✓ Conocer las propias limitaciones (Antúnez, 2006, pág.71)

Se puede inferir que el trabajo que el asesor interno hace con el externo puede a su vez debe brindárselo al Directivo de la escuela, por ello se hace necesario esta relación del asesoramiento externo con el interno y el interno con el directivo, donde se trabaje en conjunto, ya que dentro de la escuela el directivo es la máxima autoridad, quien es de cambios que proponen las autoridades educativas y por ende quien dirige a los agentes educativos, precisamente *“la asesoría a la escuela y en la escuela”* (Antúnez, 2006, p. 58), en virtud de esta premisa ¿Cómo debe ser la relación entre estos tres agentes educativos? A manera de resumen, su relación

debe ser reflexiva, respetuosa por la experiencia de cada uno, tolerantes a la opinión del otro, negociante en la toma de decisiones, participativa en palabra y acción, responsable en la asistencia de las reuniones, dándole valor a lo que merece, ser críticos y analíticos, es decir, trabajar colegiadamente todo con el fin de abonar mejora.

Todo esto parece confirmar que el asesor interno a diferencia de los asesores externos es un mediador en las escuelas, porque tienen la capacidad para promover el trabajo colegiado, conviene subrayar que no remplazará las funciones del director (a) puesto que él tiene la autoridad decisoria final en la escuela y eso debe respetarse.

Sé podría objetar entonces, ¿porque se tendría la necesidad de un asesor en las escuelas, si el director puede realizar estas tareas?, sobre el asunto, Fullan y Stiegelbauer (2009) hacen una caracterización del asesor interno, el cual me llevo a enlistar un perfil;

Perfil del asesor interno como agente de cambio

- 1.- Sensible a las necesidades de los agentes educativos que atiende.
- 2.-Tienen el conocimiento del contenido de la nueva práctica (propósito y beneficios)
- 3.- Capacitan trabajando junto a los asesores externos
- 4.- Investigan y acuerdan el patrocinio u otros apoyos requeridos.
- 5.- Obtienen el respaldo de los agentes educativos del centro y de las direcciones.
- 6.- Conocen y actúan en la práctica áulica ayudando a la resolución de problemas.
- 7.- Se encuentra al tanto de la evaluación.
- 8.- Apoyan a la selección, planeación, continuidad e institucionalización de la nueva práctica.

Teniendo en cuenta que el asesor interno tiene más acercamiento con el personal puede recabar lo positivo y negativo de los procesos de cambio que experimenta el personal educativo, creando atinadas críticas constructivas y sugerencias de en

donde puede seguirse realizó el cambio. Finalmente, el asesor brinda y recibe retribución personal de sus asesorados, es decir, se concibe como un maestro promotor del cambio. Asimismo, el asesor interno está dentro de la dinamización de la escuela, por tanto, debe tener la iniciativa en el colectivo para la autorevisión, planificación y los posibles efectos del desarrollo de la escuela, consensuando y asegurándose de que estén claros los propósitos o propósito del plan de trabajo que se proponga o se esté llevado a cabo, es decir, mirando que vaya el plan sobre la dirección correcta, que los tiempos, espacios y responsabilidades contribuyan en su realización efectiva.

En síntesis, la tesis de este ensayo se refiere a la importancia del asesoramiento interno en la escuela, que este a su vez colabora con el director y sus agentes educativos para un mayor alcance en los aprendizajes de los alumnos, todo esto a través de un constante fortalecimiento en el desarrollo organizacional para abonar mejoras en los procesos de planificación, aplicación y evaluación.

Quienes refuten esta idea, es necesario examinar brevemente las competencias que desarrolla un asesor pedagógico, porque a lo largo de la historia es probable que se piense lo contrario ya que la percepción en general del asesor es que se le da ser más administrativo que pedagógico, sin embargo, a lo largo de este capítulo describiremos y reflexionaremos sobre la labor y aportación significativa del asesor pedagógico a los procesos de mejora con el fin de elevar la calidad educativa²⁰. Entonces, ¿Qué caracteriza al asesor que pone en marcha mejoras en sus asesorados?, ¿Qué estrategias aplica para traer resultados tangibles y se modifiquen los modos de hacer de sus asesorados?

Las competencias que desarrolla el asesor

En general cada individuo tiene variadas capacidades para ser competente a la hora de realizar una actividad o una tarea. En efecto las aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas que componen al individuo están sujetas a un rol, función, o labor que desempeñan en un lugar, en este caso, el asesor es quien aplica tales funciones y

²⁰ Véase en Cap. I, en el apartado de “¿Por qué hablar de la calidad de la educación?”.

la escuela es el lugar en donde se desenvuelve. En cuanto al proceso de adquisición de las competencias del asesor, si bien es cierto que, unas de las competencias son innatas y otras se van incorporando durante el proceso empleado, ambas son necesarias para enfrentar los desafíos que se presentan y en este sentido lograr una mejora.

Atendiendo a estas consideraciones realice un listado de las competencias que nos ayude a diferenciar que aportación singular hacen mención los autores especialistas acerca del rol, función o labor de la asesoría:

En primer lugar, Bolívar (2006) menciona que el asesor;

- Contribuir a generar una visión global del centro escolar y de las tareas educativas.
- Consensua y entiende sobre el plan de trabajo a seguir (tiempos, espacios y responsabilidades)
- Tiene en cuenta los posibles resultados y efectos en el desarrollo de una actividad.
- Inicia procesos de autorevisión, planificando conjuntamente acciones de desarrollo en la escuela.
- Promover un trabajo cooperativo, que incremente la colaboración entre los profesores/as, y en este caso con el director.
- Proporcionar apoyo, recursos e incentivos para comprometer a los docentes en la puesta en marcha de los proyectos.
- Ejercer de monitor del desarrollo, especialmente en las primeras fases.
- Establece un clima propicio para el desarrollo profesional: compartir ideas y experiencias, clarificarlas, negociarlas y confrontarlas.
- Dinamizador de la vida del centro
- Autorevisa la propia realidad y la búsqueda y compromiso común en la resolución de problemas.
- Agente mediador entre el conocimiento pedagógico disponible y las practicas docentes.

- Proporcionar recursos y conocimientos para contribuir a los modos de pensar y hacer. (pp. 88-90)

Para comprender mejor, el asesor se encuentra posicionado como aquel miembro de la escuela que aporta un significativo esfuerzo para la mejora. Al parecer el autor Bolívar en esta lista de funciones comienza enfatizando de manera explícita, que si no hay una visión, misión u objetivos claros en una escuela es poco viable dar una asesoría oportuna o bien poder contribuir en la realización de todas estas funciones dentro de la escuela.

En segunda instancia para complementar las primeras funciones, el autor Antúnez (2006) sugiere que otras funciones son:

- Enfatizar en la orientación y el consejo razonado²¹
- Recolección de datos burocráticos, fríos y estadísticos para comunicarlo a las autoridades y estas conozcan las realidades de los centros y todo el sistema.
- La construcción de regulaciones y normas internas en el grupo cumpliéndolas lealmente ya que son tareas especialmente fructíferas y pertinentes.
- Difunde los discursos en las escuelas para explicar las políticas educativas. (pp.59,62)

En tercera instancia Bonilla (s.f.) al parecer nos enmarca a un asesor con tareas más administrativas para el proceso de enseñanza y aprendizaje como:

- Inspeccionar, supervisar, evaluar y sancionar (supervisión, y jefatura de sector o de enseñanza)

²¹*Orientación*: que encamine al grupo hacia un propósito que han establecido en su proyecto educativo institucional explícito e implícito hacia una coherencia.

Consejo razonado: ofrecimiento de alternativas pertinentes, ejemplos suficientes y ponderados, haciendo que las personas decidan sus propios caminos.

- Apoyar las puestas en práctica de las reformas curriculares (equipos técnicos)
- Comunicar acciones, transmitir ordenamientos y materiales a la escuela, incluyendo las temáticas a trabajar en las reuniones de consejo técnico escolar (equipos técnicos, de sector, de zona de cada nivel y modalidad educativa)
- Exponer temas a domicilio (centros de maestros)
- Realizar actividades específicas y unificadas de un proyecto o programa educativo de la administración. (asesores de programas, proyectos, o de reformas)
- Acercar información o apoyos para mitigar la influencia de contextos externos y desfavorables para el aprendizaje escolar (programas de apoyo financiero y compensación social, como becas y escuelas seguras, entre otros)
- Llevar y traer información (áreas técnico-administrativas de la administración)
- Visitar planteles para supervisar la mejora de los resultados de las evaluaciones externas (asesores que trabajan y no se ven, medios de la administración, entre otros)
- Apoyo entre colegas, que tiene como fin potenciar las capacidades profesionales de los docentes para fortalecer sus prácticas de enseñanza y mejorar el aprendizaje. (p. 6)

Como resultado de todo lo anteriormente expuesto acerca de las competencias, en síntesis, las acciones del asesor son;

- Observa sistemáticamente y diagnostica
- Motiva y construye
- Facilita y potencia
- Negocia e interroga
- Recolecta e Informa
- Lleva a tomar decisiones compartidas
- Alude a la reflexión, cooperación y colaboración
- Capacita, supervisa y evalúa procesos
- Consultor de recursos

- Ayuda pertinente de acuerdo a la necesidad
- Visita y difunde
- Orienta y aconseja

En cuarta instancia, y no menos importante es “la actitud” que el asesor posee y con la que opera en su labor, funciones o roles, esta puede ser positiva o negativa, lo ideal es que sea positiva para adaptarse y beneficiarse de su entorno.

Precisamente el asesor se involucra en relaciones interpersonales que son variadas, según Antúnez (2006), el asesor debe tener “habilidades sociales” para relacionarse con el personal y enfatiza que las relaciones son la clave de un buen desempeño en las funciones que realiza. Al mismo tiempo debe poseer valores como el respeto y la valoración en cuanto a las siguientes dimensiones;

- a) Cultural institucional; significados de los agentes educativos, hábitos, costumbres, tradiciones, valores compartidos, símbolos y normas
- b) Las prácticas profesionales; experiencias laborales, rutinas del sistema, métodos de trabajo, logros y experiencias anteriores de la escuela, practicas arraigadas. (p. 65)

Esta caracterización del respeto y valor a la cultura institucional y las prácticas profesionales va sobre el sentido que el asesor tendrá el debido respeto a los acuerdos establecidos por los agentes educativos, protegerá la intimidad de la escuela, cuidará del uso correcto de las informaciones de la escuela durante el proceso de ayuda, inclusive “estimar a los asesorados” provoca relaciones abiertas y fluidas.

Lo contrario es la actitud negativa, donde sí el asesor la posee, se convierte en un obstáculo donde solo se preocupe por juzgar las actividades, la decisión de los asesorados, o bien, solo se enfoca en los problemas en vez de las oportunidades, hasta llegar en ocasiones a levantar apresurados juicios o simplemente está evaluando constantemente, minimizando la retroalimentación, creando así desconfianza e inseguridad de parte de los asesorados, trayendo consigo resistencia al cambio.

Indiscutiblemente en este caso, el asesor debe asegurarse de tener información de estas dimensiones de la escuela, para que, a partir de ahí, en conjunto se construya un plan de acción que permita que las ayudas sean más acertadas, y no sean imposiciones que repelen los mismos asesorados o bien que se lleven una mala experiencia con la ayuda que es proporcionada por el asesor y terminen por no aceptarla. Agregando a “la dimensión de cultura institucional” comprende también el clima escolar, la dinámica de trabajo del equipo de docentes, el papel del equipo directivo, el criterio de uso del tiempo y espacio, el sistema de agrupamiento de los estudiantes y la participación de los diversos sectores de la comunidad, así que el asesor debe estar atento y ser audaz a estas dinámicas para aspirar a una congruente construcción conjunta del plan de acción.

En vista de que, en este apartado se presentó un panorama general de las competencias del asesor pedagógico, especificando algunas de sus funciones, precisamente requieren de instrumentos o mecanismos de corte técnico o teórico que ayuden a lograr la visión, misión, propósito o propósitos que se establezcan en los planes de trabajo.

Los instrumentos de trabajo del asesor

Llegados a este punto los instrumentos y mecanismos ideales para el asesor pedagógico, son los medios que permitan alcanzar una meta o propósito. Estos medios e instrumentos son útiles para interpretar los hechos humanos visibles y no visibles que requieren ser medibles para obtener los resultados esperados.

Para proceder, deseo subrayar que un plan acción contiene una lógica diseñada descrita en la planificación y la evaluación, donde hay recursos e insumos, por lo tanto, a través de los siguientes instrumentos o mecanismos que mencionare permitirán ponerlos en marcha.

El Diagnóstico

Para empezar cualquier proceso de mejora, antes bien, es vital realizar un diagnóstico para ubicar la problemática (as) de manera que se pueda estar lo más

cercano posible a la realidad social y educativa de la escuela. La problemática detectada debe ir acorde a las inquietudes, intereses grupales e individuales o las necesidades de escuela.

El diagnóstico como primer instrumento de partida, es esencial en todo proceso de ayuda de asesoramiento, pues aquí se formulan las primeras intenciones de ayuda y durante el proceso se verán los resultados de las eficiencias de esas ayudas formuladas en este primer momento.

Sí se consideran las recomendaciones que Antúnez (2006) menciona a la hora de diagnosticar:

- 1.- El análisis de las necesidades no solo se quede en una mera identificación.
- 2.- No se debe otorgar o escuchar a una única fuente como: el director (a); un docente de confianza; solo un grupo de poder; algo documental como el contenido del proyecto curricular de la escuela, en efecto esto te puede conducir a tener errores al diagnosticar. La información confiable puede encontrarse en lugares y personas muy próximos a la persona asesora.
- 3.- El diagnóstico influye en: el análisis y la eficiencia de las ayudas, la construcción de métodos e instrumentos que son las que sostendrán el proceso de acompañamiento.
- 4.- El equipo de asesoría que desarrolla su trabajo en una misma zona o distrito, disponen de un inventario de recursos de uso común en el que pueden encontrarse debidamente documentados, informes, memorias o datos relacionados con experiencias de asesoría de años anteriores de aquel centro. Le convendría al asesor recurrir a ellos o al compañero o compañera que les auxilio. Contrastar las informaciones también resulta imprescindible.

Otra información relevante sería las producciones o productos de los alumnos proporcionarían datos, la posibilidad de complementar informaciones para un diagnóstico más completo. Con reproducciones nos referimos a cuadernos de ejercicio, monografías, instrumentos, ejemplos de exámenes, etc.

5.-Practicar profesionalmente la reflexión, más aún si se comparte con otros colegas asesores, ayudará a encontrar mejores caminos y las fuentes e instrumentos más precisos para cada caso o situación. También podrían ir a observar sistémicamente sus prácticas profesionales o la colaboración directa con ellos, esta sería ideal para mejores datos sustantivos. (pp. 66-67)

De acuerdo con Antúnez, es imprescindible que el diagnóstico sea primordial para indagar de forma general o particular que sucede en el centro escolar, puesto que el acceso a las evidencias tangibles del personal educativo, es una de las fuentes más confiables, al mismo tiempo, podrían complementarse sabiamente con las opiniones que comparten los agentes educativos, o bien, visiblemente saber qué y cómo realizan su tarea de acuerdo a sus planeaciones.

La planeación, plan de acción y las ayudas estratégicas.

En segundo lugar, se encuentra la planeación como otro instrumento eficaz y eficiente en la escuela y que el personal académico utiliza para llegar a los objetivos comunes y particulares, en este caso como el asesor trabaja en un primer momento sobre la dimensión organizacional escolar nos centraremos ahí y en la elaboración conjunta de la planeación.

En definitiva, la planeación permite ver en qué nivel de desarrollo está la escuela, establece a donde se quiere llegar y señala que se va a hacer y como para llegar ahí, en todo caso, el asesor debe considerar partir de ahí para la formulación de estrategias, planes de acción y ayudas estratégicas que permitan alinearse a los propósitos.

Por otro lado, en tercer lugar “los planes de acción”, estos se realizan con base a la concreción de los objetivos y la estrategia que se va a seguir, en su afán Bolívar (2006) plantea *“la elaboración de planes de mejora es una tarea colegiada, al servicio de las prioridades y necesidades planteadas o construidas por la escuela”* (p. 85), es decir, los planes de acción es un trabajo en equipo, los cual facilitarán la evaluación continua de sus programas, planeaciones, etapas, etc., de tal manera

cobra sentido el diagnóstico, como el que ubica las necesidades y las prioriza, en el caso de la planeación se plasma las intenciones del cambio, en cuanto a los planes de acción contendrán y traerán la suficiente información de que es funcional y que no.

Siguiendo la línea de los planes de acción y algunas categorías generales como requisito son los siguientes;

A nivel individual y colectivo del centro;

Docente (competencias, conocimientos, actuaciones)

- Optimización (situaciones organizativas, estructuras, tiempos, espacios, intercambio de experiencias) para un compromiso
- Formación e innovación
- Dinámicas de reflexión colegiada sobre las practicas
- Resolución de problemas

Elementos que conduzcan al centro a configurarse como un proyecto de acción conjunta;

- Ambiente de trabajo
- Agenda de actividades, conjunto de valores compartidos, contexto que propicie la innovación
- Interrelaciones entre los profesores mediante compartir ideas, estrategias de enseñanza, planificar y evaluar conjuntamente

Dimensión del aprendizaje de los alumnos;

- Planeación que contribuya a elevar los niveles educativos
- Inclusión de ámbitos afectivos, sociales, personales
- Como se han alcanzado los procesos de mejora (calidad de enseñanza)
- Atención a alumnos con desventajas y aprendizaje de equidad.

Todas estas razones nos comunican el enlace de tres cuerdas: el sistema educativo, la profesionalidad de los agentes educativos y los alumnos. Este enlace exige un asesor que domine;

a) La discusión

- b) Negociación
- c) Intercambio de ideas y experiencias (entre los profesores, entre directivos y profesores, profesores y alumnos)

Se sugieren la utilización de estos mecanismos, ya que a través del “diálogo colegiado” permitirá llegar a acuerdos que construya el plan de acción y asimismo se logre el compromiso de los implicados. Por supuesto, que el asesor debe estar respaldado por el director en caso que él los anuncie o promueva, dado que la reconstrucción de perspectivas y expectativas no es tarea fácil.

Sin duda los agentes educativos que cuenten con planes de acción, podrán evitarse de esfuerzos extras, sobrecarga de tareas, que a la larga solo traerán descontentos y falta de compromiso a la hora de ejecutar una actividad.

Con esto quiero decir que el asesor debe estar en los momentos más significativos de esta construcción colegiada en donde puede que tome el papel de moderador dentro de la discusión de propuestas, alternativas y las soluciones que proponen los actores educativos. El asesor debe de contar con conocimientos sólidos y prácticos acerca del tema de “planeación” en los dos niveles (áulica/organizativa), para dirigir el espacio de discusión. Como resultado, los agentes educativos irán reconociendo su condición organizacional, dándose a la tarea de potenciar su función y rol específico que aporta al centro, ya que ellos son quienes planean. El éxito del asesor dentro de una escuela es que aun cuando no esté presente, continúen reconstruyendo una “cultura de planificación”.

No obstante, es necesario que el asesor dentro de la planeación capacite al personal a que realice los ejercicios que recomienda Bolívar (2006):

- 1.- Autorevisar lo que hacen
- 2.- Repensar lo que podrían cambiar
- 3.- Consensuen los planes pedagógicos

A su vez, los planes pedagógicos para la acción suponen:

- 1.- Planificar las acciones de trabajo conjunto que se van a llevar a cabo
- 2.-Planificar los aspectos de enseñanza-aprendizaje con el alumnado en los que se van a focalizar

Otras consideraciones generales son:

- 1.- Claridad en la visión global
- 2.-Explicitar la práctica docente
- 3.- Contemplar las unidades organizativas básicas (ciclos y departamentos)
- 4.- Realizar estructuras y procesos que favorezcan el avance (pp. 89-90)

No obstante, toda planeación consta de distintas etapas, en donde se requieren elaborar estrategias a corto, mediano y largo plazo, de ahí que resulte el asesor como protagonista para monitorear los planes de acciones en estas diferentes etapas, y disponga de ayudas o estrategias para fortalecer el proceso. Será preciso mostrar que el éxito de sus ayudas dependerá del grado de conocimiento, análisis e intuición de quienes la ejecuten, en definitiva, el asesor debe ser capaz de desarrollar junto con el personal posibles ayudas para fortalecer las planeaciones y los planes de acción.

Ayudas estratégicas

En cuarto lugar, por “ayudas estratégicas” nos referimos a la asistencia o cooperación que el asesor provee a los agentes educativos. Todas estas ayudas están vinculadas al buen funcionamiento de la escuela.

Antúnez (2006) confirma que *“la ayuda se construye a partir de las preocupaciones, problemáticas o proyectos concretos que surgen del propio centro”* (p. 59), anteriormente ya mencionado el diagnóstico es el instrumento donde se localizan las preocupaciones y problemáticas concretas, en este sentido es importante que el asesor preste toda la atención en las necesidades expresadas y a partir de ahí la construcción de las ayudas se formularían considerando que;

Las ayudas siempre son diferentes de acuerdo a la historia institucional, relaciones entre docentes y directivos, respecto a la motivación, y la conciencia de los recursos.

- Las ayudas desvelen y analicen situaciones e informaciones, nociones, guías de análisis, ejemplos o experiencias de otros contextos que sugiera alternativas o ayuden a decidir.

No se trata de;

- ✓ Satisfacer a quien solo desea la ayuda para su uso y provecho personal, fuera del marco estrictamente laboral
- ✓ Ofrecer respuesta a quien demanda una mera recreación intelectual o un incremento en su erudición ampliando y profundizando en sus marcos teóricos sin relacionar todo ello con su trabajo cotidiano.
- ✓ O tener muchas tareas, pues es un error de las autoridades educativas, en la concepción, organización y planificación del servicio.
- ✓ Que el asesor trabaje de manera desordenada en sus ayudas

El orden de las ayudas (Antunez,2006);

1. Dar prioridad de ayuda en este orden: a la escuela, a grupos específicos dentro de ella (equipos docentes, directivo, academias, etc.) y finalmente, personas concretas.
2. Dar preferencia a las actuaciones en donde incida más la ayuda, en la mejora de las prácticas de enseñanza y procesos de aprendizaje.
3. Establecer en orden: los criterios de urgencia, importancia, economía de recursos, impacto, factibilidad, satisfacción, eficacia y eficiencia.
4. Organizar de manera eficaz el trabajo personal y si es posible de manera coordinada con el equipo de personas asesoradas.
5. Debe haber un reconocimiento de la persona asesora, al no tener capacidad para la demanda, y dar falta de asistencia a algún requerimiento. Por lo tanto, es momento de transferir la demanda hacia otros agentes o servicios de apoyo externo más pertinente o a otras modalidades de capacitación más adecuadas. (pp. 70,71)

Por otro lado, la aportación de Bolívar (2006) se especifica en las estrategias diferenciales, donde resalto los puntos principales de acuerdo al estadio²² y cultura²³ de cada escuela. Sin duda las estrategias siguen una pauta de actuación, esta pauta o regla tiene que ver con una serie de tácticas que son concretas para conseguir uno o varios objetivos. Definitivamente, las aplicaciones de las estrategias de mejora consideran el carácter de la escuela, su capacidad interna de cambio y que en fase de desarrollo se encuentran.

A continuación, la tabla 1.1 presenta la clasificación de las estrategias.

<i>Desarrollo del centro</i>	<i>Características</i>	<i>Tipos de estrategias</i>
Escuelas fracasadas o estancadas	Estado de elevado número de fracasos. No pueden mejorar por ellas mismas. Necesitan, por tanto, un alto nivel de apoyo externo.	-Tipo I: Iniciar un proceso de desarrollo. -Meta: Alcanzar un grado moderado de eficacia.
Escuelas de bajo rendimiento o que “pasan”	Centro de bajo desempeño, que necesitan alcanzar mayores cuotas de eficacia.	-Tipo II: Apoyar el inicio de un proceso de desarrollo, según sea más por apoyo externo (IIa) o iniciado por el centro (IIb) -Meta: Definir prioridades y crear capacidades
Escuelas buenas o efectivas	Han alcanzado un alto nivel de eficacia, y son reconocidas como “buenas”	-Tipo III: sostener y ampliar la mejora -Meta: Mantener su eficacia, con sus propios medios

²² Con Estadio nos referimos a “etapa o fase de un proceso” Diccionario de la lengua española (23.ª edición). Madrid: Espasa. ISBN 978-84-670-4189-7.

²³ Con Cultura no referimos a “Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.” Diccionario de la lengua española (23.ª edición). Madrid: Espasa. ISBN 978-84-670-4189-7.

TIPO I. INICIAR UN PROCESO DE DESARROLLO.

Las estrategias deben dirigirse a objetivos, claros y directos, limitados a algunas dimensiones básicas del curriculum u organizativas, para ir creando confianza y competencia para empezar a mejorar.

Algunos cambios estratégicos: cambio de liderazgo o equipo directivo, fuerte o intensivo apoyo externo, recoger datos para un buen diagnóstico, centrarse en asuntos fáciles de resolver, estructurar equipos de profesores en formas o estilos de enseñanza-aprendizaje sencillos, cambios organizativos progresivos para generar nuevas oportunidades para el liderazgo, colaboración y planificación; aminorar el miedo al control e inspección para dar espacio al desarrollo.

TIPO II. APOYAR EL INICIO DE UN PROCESO DE DESARROLLO.

Estrategias: redefinición de prioridades, focalizarse en aspectos específicos de enseñanza-aprendizaje, construir la capacidad para apoyar su trabajo.

Suponen de un cierto nivel de apoyo externo, aunque pueden mejorar por sí mismas. Las innovaciones en la enseñanza y aprendizaje pueden ser apoyadas o informadas externamente, pero preferible es que sean internas.

Algunos cambios estratégicos: Cambiar modos de ejercer el liderazgo, mejorar el entorno, ampliar el tiempo de trabajo en clase y conjunto, implicar a todo el personal (padres, alumno, profesores) para mejorar el rendimiento, revisar los datos de rendimiento, centrarse en alumnos con capacidades especiales, apoyar la creación de un ambiente adecuado entre el profesorado, ilusionar al profesorado nuevo en el desarrollo de centro, articular y reafirmar los valores sobre la escuela y profesión.

TIPOS III. SOSTENER LA INSTITUCIONALIZACION DEL DESARROLLO.

Estrategias: permanencia y continuación de esfuerzos para la mejora. El apoyo externo es bienvenido, pero no tan necesario. Abrirse a nuevas ideas y prácticas. Ser "patriarado" de otras escuelas, creación de redes de escuelas.

Algunos cambios estratégicos: articular valores y extender los logros, incrementar las expectativas del profesorado y de la comunidad en los niveles de consecución,

organizar tiempos y espacios para planificar en colaboración a nivel área y aula, creación de equipos y modelos de enseñanza y aprendizaje, dar oportunidades para desarrollar experiencias innovadoras, celebrar y compartir éxitos. (pp. 94-96)

Consideraciones para aplicación del modelo de Bolívar:

1. Los niveles de desarrollo de las escuelas están basados en niveles de efectividad, con otras dimensiones.
2. El modelo es un continuum, cuando la realidad es más compleja.
3. Depende como definimos fracaso y éxito para decir que una escuela es y no.
4. Se mide por, el desarrollo profesional por comunidades de compromiso y el liderazgo compartido.

En suma, estos mecanismos e instrumentos mejoraran sin duda el proceso educativo en la escuela, porque organizan, planifican, controlan, colaboran, priorizan, innovan, desarrollan actividades, etc.

Con esto deseo transmitir que es indispensable que el asesor discierna en donde realizará estas acciones correctivas-consientes, ya sea en casos generales, específicos, contextuales o laborales, ganando ventaja en la aplicación idónea de las ayudas estratégicas incluidas en los planes pedagógicos o de acción.

Todos estos instrumentos y mecanismos se utilizan con el fin atraer aprendizajes significativos; de acuerdo al proyecto de CAP ese es el fin de toda la movilización organizativa dentro de los planteles, sin embargo, el marco de la tesis se ubica en la primera fase que se ubica en el nivel organizativo, pero se me hizo importante mencionar brevemente algunas acciones que el asesor puede llegar a desarrollar con el paso del tiempo dentro de la propuesta de CAP.

El Colectivo escolar y la asesoría

Desde el punto de vista del asesor como promotor del cambio, se desea un tipo de “despertar” en la escuela para que sucedan, se anhela con euforia en las escuelas para pasar de una práctica rutinaria, apática, improductiva, conformista a una práctica más dinámica, con cambios acertados y fructíferos, en donde, los agentes

educativos avancen a mejores formas y maneras de hacer para obtener resultados educativos de calidad.

En términos generales la presente investigación hace énfasis en cobrar conciencia respecto a que se debe participar y organizar activamente todos los integrantes que tienen que ver con el ámbito educativo, integrándose todas las posiciones de autoridad (autoridades educativas, asesores, equipo directivo y docentes) para que la palabra “colectivo” cobra sentido, dado que es el mecanismo principal que proveerá y sostendrá la organización escolar.

Para simplificar el mayor logro que puede hacer un asesor es agrupar a todos los agentes educativos para trabajar en conjunto, atrayendo como garantía el cumplimiento de los objetivos educativos, sin embargo, dentro de un colectivo se manifiestan distintos fenómenos educativos y formas de trabajar, donde el asesor tendrá que considerar y saber colocarse.

Organización escolar

La primera forma de trabajo es la “organización”, teniendo en cuenta que la organización es un sistema diseñado para alcanzar metas y objetivos que la utilizan un grupo de personas para actuar en forma coordinada, administrando los recursos materiales y humanos, obedeciendo las normas provenientes una toma de decisiones consensuadas, mientras tanto, en el plano de educación se entiende que la organización educativa *“...tiene planteados tantos y tan diversos propósitos. Resulta difícil responder adecuadamente a todos ellos, en primer lugar, porque son muchos y los recursos suelen ser limitados y, en segundo, porque las intenciones educativas que derivan de las demandas son difíciles de definir y conciliar.”* Antúnez (1994, p. 16) llama la atención hacerle frente a la gran complejidad de organizarse bajo estas condiciones, porque se supondría que la escuela debe tener la capacidad de abarcar las demandas educativas con excelencia.

En relación a la asesoría y la organización, Bolívar (2006) enfatiza que *“...el asesoramiento aspira por una parte a posibilitar el desarrollo organizativo del centro escolar como acción conjunta...”* (p. 76) por lo tanto, el asesor debe interesarse por

conocer las condiciones de la organización de la escuela, a analizarla antes de hacer un juicio de valor, comprenderla para así entender las intenciones de sus movimientos, acciones o tendencias cotidianas que se manifiestan cotidianamente por parte de los agentes educativos. En este sentido, el asesor a través de este estudio discierne con base a su experiencia que ha favorecido y permanecido para la mejora y que no ha sido funcional o está obstaculizando a un mejor desarrollo organizacional.

Si bien es cierto, la organización será el referente del asesor para iniciar intervenciones iniciales adecuadas, potenciar o expandir sus ayudas, por ejemplo, identificará que tareas delegarle al agente educativo entusiasta, al líder, al argumentador, participativo, etc. Es probable que el asesor una vez teniendo conocimiento teórico y práctico de la organización escolar (estructuras, espacios, tiempos, recursos) sabrá fortalecer sus formas de organización. Deseo subrayar que dentro de la organización se presentan los esquemas de significación, las costumbres, tradiciones, los hábitos, la cultura escolar, el ambiente de trabajo, formas de pensar y hacer, etc., estos indicadores son relevantes para la comprensión de la organización.

A pesar de que el asesor se esmere en fortalecer la organización, al introducirse a la intimidad de ella, tendrá que hacerle frente a la realidad cotidiana, es decir, en las cosas negativas que se mueven a la par de lo positivo, lo llamamos “la micropolítica”.

La micropolítica en la organización escolar

Examinaremos brevemente ahora un fenómeno dentro de la organización en donde existen fuerzas de poder y control por parte del sistema de manera implícita o explícita, donde la organización administrativa predomina más que la organización colegiada.

Si aceptamos que en toda institución educativa se encuentra una organización, asimismo también aceptamos que se manifiesta “la micropolítica”, está entendida como “*el lado oscuro de la vida organizativa*” (Hoyle, 1982 citado por Ball, 1989, p. 25), donde se manifiesta en el estilo de liderar del director, la toma de decisiones u

oposiciones, la posición o postura que toman los que dominan estas actividades, las coordinaciones conjuntas, la distribución de recursos, etc. La caracterización de la micropolítica desde el enfoque sociológico de la organización hace referencia a que el sujeto está condicionado a un ambiente de conflicto, diversidad de fines, ideologías, poder, participación y control, en donde, no solo basta con lo que sucede internamente en la organización, sino a que *“las escuelas se enfrentan con todo un conjunto de exigencias y expectativas a menudo contradictorias de públicos y organismos externos”* (Ball, 1989, p. 30), por lo tanto, será preciso mostrar que las autoridades educativas ya sea internas o externas, tienen una fuerte influencia que condiciona las formas de organizar para alcanzar sus intereses dentro de la organización y en consecuencia se formen grupos de lucha por posiciones de poder y control dominantes, en este caso, el asesor debe tener en claro que su influencia debe ser lo más positiva posible, debe apostar por la unión.

En cualquiera de los casos, Antúnez (1994) resalta que *“el conflicto...no es necesariamente un indicador de una organización deficiente o sinónimo de una gestión inadecuada sino un atributo permanente de la naturaleza de las organizaciones”* (p. 15), es así que, el conflicto hasta cierto punto es necesario para no estancarse o conformarse, sin embargo, puede que algunas iniciativas de innovación o cambio estén llenas de poder y control donde sean forzadas por las autoridades superiores y en definitiva no estén en consonancia con los intereses educativos profesionales, en cambio, el CAP propone todo lo contrario, viene con un espíritu de cooperación no de imposición. En particular el asesor debe tomar la vía de la negociación para que la administración, la dirección, los docentes y la comunidad educativa, converjan en intereses comunes. Negociar justamente producirá en un mayor porcentaje ambientes menos conflictivos, ejercicios de poder de autoridad y opiniones desfavorables.

La asesoría que promueve la colaboración

La colaboración puede establecerse a través de la negociación y es una forma de encauzar las energías micropolíticas pues provee de menos tensión entre sus

integrantes, dado que, el liderazgo, el tiempo, los espacios, los recursos e incentivos son compartidos negociadamente.

Admitamos por el momento que la colaboración es la ayuda que ofrecen unos a otros para realizar una actividad o tarea, en cambio, Antúnez (2006) lo trata como el *“clima de igualdad y colaboración en el que las jerarquías profesionales o académicas de las personas involucradas no constituyen, no regirán totalmente la autoridad, las relaciones ni las decisiones del grupo”* (p. 58), es decir, todos aprenden en pares y todos tienen derecho a dar su opinión, sugerencia o solución y es respetada profesionalmente y tomada en cuenta.

Por el contrario, en un grupo no colaborativo se presentaría la imposición, obligación, sometimiento intelectual, la obediencia a las de jerarquías, el temor a la sanción, etc., factores determinantes que minimizaran la armonía, la libertad de expresión, el respeto, la equidad, lo que es justo y el bienestar del grupo colaborador. La colaboración debe considerarse un recurso profesional valioso en la escuela, puesto que se está comprobado que también se aprende en conjunto, en interacción, entre colegas, incorporando nuevas ideas a las propias.

Habría que decir también que *“la colaboración supone crear relación de igualdad entre asesores/as y profesores/as para que el intercambio comunicativo provoque una reflexión conjunta de la situación, deliberando de manera compartida sobre ella y sobre las decisiones a tomar.”* (Bolívar, 2006, p. 87), en vista de que “la igualdad” en el grupo de colaboración esté presente provocara una mayor responsabilidad en las decisiones, soluciones y resultados.

Para ilustrar mejor, tanto el asesor como el asesorado, no debe transferir sus conocimientos, saberes, habilidades y estrategias de manera lineal ya que se aspira a un modelo de colaboración y no al tradicional, aquí llama la atención, que el asesor debe hacer un mayor esfuerzo en buscar la forma de motivar al personal para que colaboren y que no sigan ciegamente en todo lo que proponga una autoridad o un colega, asimismo, Bolívar (2006) recalca que *“ni el agente de cambio tiene como función prescribir lo que ha de hacerse ni la del docente ser un ejecutor de prescripciones externas”*. (p. 87), esto quiere decir que, la acción de colaboración

no es una tarea que solo les competa a unos más que a otros, o bien, otros tengan más responsabilidad que uno por su posición, sino que, ambas partes hacen una reflexión conjunta y estructurada, lógica y congruente, planificando y evaluándose en conjunto para denotar acciones que transformen sus prácticas y la realidad educativa.

Por esta razón, el asesor debe presentarse como un mediador de esta colaboración y comunicación sobre el conocimiento profesional y prácticas pedagógicas con el fin que todos a su vez aporten estrategias para la resolución de problemas.

Para tal efecto, el asesor se puede valer de “redes de colaboración” que Bolívar (2006) sugiere, a manera de resumen en el siguiente cuadro, plantea las dimensiones.

- Propósito y dirección. Un grupo de gente ve la necesidad de trabajar juntos. Los objetivos pueden estar determinados de antemano, o pueden emerger en el propio trabajo de colaboración.
- Construir colaboración y compromiso. Las reuniones, dialogo y actividades crean oportunidades para aprender y apoyarse mutuamente, donde todas las voces son escuchadas. La colaboración desarrolla habilidades de negociación, comunicación, etc., necesarias para llevar a la práctica los propósitos de cambio.
- Relaciones y actividades. Las actividades de la red combinan oír a expertos y a compañeros. El trabajo de la red es la fuerza sostenida en el tiempo, el apoyo externo es igualmente preciso.
- Liderazgo. El liderazgo se dirige a crear “espacios públicos” para que la gente pueda aprender y trabajar juntos, construir estructuras que favorezcan la colaboración y la interdependencia. El liderazgo, por su parte, ha de estar distribuido.
- Financiación y recursos. La financiación a proyectos es una ayuda, que en muchos casos sostiene la red, pero no es requisito imprescindible.

CUADRO 2 Dimensiones de una red intercentros. Pág. 92 A.

Sin duda las redes de colaboración convergen en aportar su intelectualidad a un proyecto en común junto con sus elementos, cabe resaltar que una de las muchas ventajas de este ejercicio de colaboración es que existen variadas ideas, muchas propuestas de solución, la innovación es más abierta, democrática y distribuida.

Habría que decir también que fortalecer la comunicación, los niveles de confianza recíproca entre los miembros, consenso en las normas compartidas, movilización y gestión de recursos, cooperación coordinada en donde las personas e instituciones no es tarea fácil, por lo tanto, trabajar en ellas crearan un compromiso con la comunidad y contribuyan a la educación ciudadana.

Ejercer la colaboración requiere de espacios interactivos, creativos, dinámicos para el intercambio de conocimientos, resolución de problemas, estudios de contexto, diagnóstico de condiciones, tiempos, climas favorables para la sana convivencia, recursos y lo más importante agentes educativos que operen.

La importancia de la participación activa del asesor en un colectivo

En lo que sigue, la participación activa en un colectivo es otro mecanismo eficiente en el colectivo, entendiendo por participación como la intervención, comunicación o acción de tomar parte en un suceso o hacer partícipe a alguien más en un acontecimiento.

Anudando a la situación, se pretende llegar a tomar decisiones consensuadas a través de la participación activa, el asesor debe propiciar al *“protagonismo intelectual desde el primer momento, no sólo cuando todo está decidido y se trata de desarrollar lo que otros planificaron.”* (Antúnez, 2006, p. 68.), sin duda, no siempre las personas que planifiquen van a tener el control absoluto en las tareas que deben realizarse puesto que las personas que las ejecutan tienen el deber de comunicar que “cambio planificado” es prudente y cual no porque conocen el contexto, es decir, que ambas partes discutan las tareas o actividades que se harán conjuntamente. En pocas palabras *“es difícil para las personas resistirse a una decisión en una tarea en cuyo diseño ellas mismas han participado activamente.”* (Antúnez, 2006, p. 68.), atendiendo a estas consideraciones una realidad es que muchas propuestas son realizadas por expertos educativos externos y en ocasiones puede que no cubran las necesidades reales de la escuela, por otro lado, puede que las propuestas sean buenas e impecables y las mejoras son alcanzables, pero, si los agentes educativos no se conectan con las propuestas de calidad a los que son convocados o simplemente no aportan algo al tema relacionado a sus condiciones, en ese momento se convierten en agentes participativos inactivos, dado que su participación se limita a solo obedecer las ordenanzas, sin promover la discusión para ver que es conveniente o aplicable en la escuela, entonces, es ahí donde los propósitos educativos en el diseño de mejora pierden fuerza.

Otra forma de contribuir del asesor es darles la posibilidad a sus asesorados a que ayude a determinar y formular los objetivos de la tarea que se pretende, que aporte ideas de su metodología de trabajo y de su opinión al respecto de lo que se quiere hacer. En efecto, el compromiso de llegar a acuerdos unos con otros, la ayuda recíproca, el nivelar los grados de implicación de las tareas, las tareas exclusivas para desempeñar, identificar quien ayuda o comparte, la claridad en los límites del agente externo, etcétera, mantendrá la armonía, confianza y credibilidad de la propuesta, así como, la relación profesional de asesor-asesorado equilibrando lo justo en las tareas. También admito que muchas las propuestas contienen contradicciones, en cuestiones del “tiempo y el trabajo” a realizar, sin embargo, el asesor puede que tome ventaja ubicando las disponibilidades y circunstancias sobre el uso del tiempo y en que se puede trabajar, lo ideal es que el asesor procure no sobrecargar el trabajo, sino más bien, hacérseles ver que el trabajo compartido mejorara y fortalecerá sus tareas cotidianas, esto ayudará a disminuir las resistencias a los cambios.

Llegados a este punto el asesor inicie puntualmente su trabajo, sea discreto en las informaciones u opiniones que tenga en su poder, sea honesto en cuanto que cambios si existen y cuáles no, es decir, no esté inventando mejoras que no existen por quedar bien con sus autoridades o piense que el trabajo colegiado es verdadero mientras que otras personas piensan lo contrario, no es conveniente para el asesor forzar tales procesos, más bien debe trabajar prudentemente y en ocasiones exhaustivamente en ellos.

Para comprender mejor, el asesor promueva el fortalecimiento en “la cultura de participación activa” dentro de la escuela, volviendo la mirada a la innovación y el cambio, Rimarí (2005) recalca *“la innovación educativa implica un cambio cultural que afecta a cada individuo, al grupo y al marco institucional”* (p. 6), este cambio cultural sugiere un dialogo transparente en el intercambio de saberes, conocimientos disciplinares, técnicas, estrategia, experiencias, hábitos, costumbres de quehaceres educativos compartidos y discutidos con la finalidad de nutrir su

intelectualidad con herramientas teóricas y prácticas ampliando su capital cultural²⁴, cabe destacar que el pensamiento crítico y reflexivo es una arma poderosa educativa y una característica esencial dentro de un colectivo que abona formación en los sujetos.

Todo esto parece confirmar que, al presentarle una innovación a un colectivo escolar participativo activamente, la aceptación de esta será muy diferente, puesto que, su pensamiento y participación crítica permitirá que en conjunto analicen la propuesta, expresen libremente con sinceridad sus opiniones, comentarios, críticas con respecto a las prioridades de la escuela y lo que les demanda en la propuesta innovadora, discernirán conjuntamente que es sabio aplicar, adaptar, o bien, reconocer hasta qué punto responde a sus necesidades, es decir, permitirán una aceptación total o parcial.

En contraste, a grupo de agentes educativos no participativos, se les caracteriza a lo que llamamos “*conservadurismo educativo*”, donde se vuelve cada vez más inalcanzables la introducción de propuestas de innovación;

1.- *La incertidumbre*. Ausencia de la retroalimentación positiva y la poca capacidad de aprender de los colegas

2.- *El aislamiento*. Sus raíces se ubican en la mala experiencia con la evaluación del sujeto vulnerable en el aprendizaje de su oficio, la imposibilidad de cumplir elevadas expectativas por que los límites no están bien definidos, creyendo en la condena de los otros.

3.- *El individualismo*. Arraigado bajo las condiciones de la evolución de su propio rol. (Fullan,2001, pp. 38,39)

Como resultado de estos fenómenos educativos en las escuelas, es cierto que el asesor se enfrenta ante la escasez de comunicación, reflexión, hasta la improvisación del trabajo que se torna más grave o posiblemente se caiga en la

²⁴ Entendiendo por “Capital cultural” como la serie de activos sociales que una persona puede poseer, como la educación, el intelecto o la manera de vestirse o comportarse. Este capital cultural permite el movimiento social de una clase a otra en las sociedades que están estratificadas. (termino sociológico por Pierre Bourdieu.)

comodidad debido a la “imposición conservadora” que controle a través de procesos específicos, formales o establecidos el desarrollo colegiado generando una constante insatisfacción en los agentes educativos.

A manera de resumen, la participación activa practicada en la escuela, indiscutiblemente aportara calidad en los procesos organizativos (planificación, ejecución, evaluación), porque al ser escuchada, considerada y valorada su valiosa aportación oral y su acción activa, será más fácil abrazar a las propuestas innovadoras que realmente modifiquen o mejoren sus prácticas, si bien es cierto, el colectivo debe estar consiente que lo que no es fácil es negociar, coincidir, debatir y ceder en los acuerdos planeados, pero al estar practicando la cultura de la participación activa en su colectivo amenizara la dinámica de trabajo y creara relaciones interpersonales fuertes.

La imagen asesora, la carta de presentación

Admitamos por el momento que la imagen profesional crea un impacto positivo o negativo en un primer contacto con las personas, sobre todo en esta época en que la competencia es más compleja y la imagen se convierte en un factor de suma importancia. A causa de esto, el asesor no queda exento de esta situación sobre el cuidado de la imagen personal (porte, vestimenta), así los aspectos exteriores (el habla, los modales y como interactúa con las personas), puesto que, las personas a quienes asesore notaran también estas características del asesor y puede que les inspire un grado mayor de confianza o, todo lo contrario.

Partiendo de los supuestos anteriores, el nivel de educación o la formación específica del asesor se evidenciará a través de su léxico profesional, así como de su procedencia, la fama de sus buenas prácticas profesionales que ha desarrollado en otros lugares o las que actualmente está desarrollando.

Debido a “su posición de privilegio”, se enfrentarán a los prejuicios y estereotipos, así como a los halagos, por el hecho de que los asesorados estarán atentos y pondrán fija su mirada a su personalidad, carácter y a su capacidad de ayudarlos sinceramente.

Cabe resaltar, que el asesor debe presentarse sin presunción sobre sus prácticas profesionales en la educación, como también debe anunciar su visión profesional, sus intenciones claras y precisas del porque brindará ayudas. El asesor que no le toma la debida importancia a la imagen profesional y personal refleja a sus asesorados negligencia profesional y decidía en las actividades establecidas, desprestigiándose a el mismo y a la institución que representa u otros organismos privados de los que proceda, a condición de que “... *las buenas prácticas profesionales ayudan a construir una buena imagen personal y del colectivo asesor y a ganar credibilidad*” (Antúnez, 2006, p. 61), se vuelve importante lo que proyecte el asesor dándole prestigio a su cargo e institución a la que pertenezca, en ocasiones los asesorados querrán imitar acciones o palabras educativas que ven de sus prácticas, otorgándole su confianza y disposición en lo que demanda.

Llama la atención que “ganar credibilidad” es sumamente importante y se da a través de la congruencia entre los cambios e innovaciones que proponen y los recursos que se disponen, hablando más coloquialmente entre lo que habla y dice.

Por otro lado, un asesor que descuida su imagen profesional, personal, el prestigio de la institución de su procedencia, la congruencia de sus palabras y actos, es probable que no se le tome en serio contrarrestando a las intenciones de mejorar.

Algo semejante ocurre con la percepción que tienen los agentes educativos de sus asesores, por la forma de presentarse, cómo proceden o como transmiten sus sugerencias u opiniones acerca de sus prácticas educativas en la organización y el aula, veamos como Antúnez (2006) los caracteriza:

El certificador: legitima, una credibilidad, una decisión respecto a las prácticas profesionales.

El cómplice: alguien externo que apoye abiertamente sus planteamientos y decisiones con el objetivo de ganar posición e influencia en una pugna o situación antagónica con una persona o un grupo.

El árbitro: neutra, juzga y resuelve de manera pacífica un conflicto entre dos o más alternativas en relación con la concepción o implementación de una tarea o entre varias posturas ideológicas o entre diferentes culturas, facilitando el consenso.

El requisito: requieren de su presencia para que autorice determinados programas o proyectos para que puedan acceder a su financiación.

El delegado en tareas de suplencia: haga y resuelva lo que los docentes y directivos no son capaces de hacer por sí mismos a propuestas pocos factibles y creíbles por las autoridades educativas.

El muro de las lamentaciones: alguien en quien volcar sus frustraciones, reivindicaciones e insatisfacciones, dispuesta a recibir quejas y demandas, satisface a quienes se las dicen, mantienen una buena relación docentes y directivos acompañándolos con el dolor y asegurando su permanencia y vida placida con ellos.

El parachoques: amortigua los efectos o demandas incómodas, y crear un espacio de distancia para disolverse o debilitarse de parte de las autoridades educativas.

El compañero requerido y aceptado: acompaña y ayuda a resolver y a hacer, durante en el proceso en el que los docentes y directivos no pueden hacer por sí mismos por falta de motivación, pericia o recursos. (Antúnez, 2006, pp. 64-65)

En concreto, dentro de esta caracterización se identifican varios elementos que tiene que ver con la personalidad y la actitud técnica pedagógica con la que atiende el asesor a sus asesorados, por ejemplo, el asesor *arbitro* quiere lograr el consenso en un grupo de personas, y este grupo comúnmente los encuentra en los Consejos Técnicos Escolares, espacio donde se planea, evalúa y hay un seguimiento. Otro “tipo de asesor” sería *el compañero requerido y aceptado* ya que retoman la importancia de su presencia en el centro y es aceptado como un acompañante en activo en la escuela.

Cabe mencionar que todos estos rasgos de las maneras de ser del asesor (a), existen en el ejercicio de asesoría, sin embargo, el asesor pedagógico del que tuvimos intención de caracterizar, no debe aterrizar en esta tipología, más bien, el

asesor pedagógico está capacitado para de moverse en todas los componentes, ámbitos, agentes educativos y niveles de la organización de una escuela

Acompañamiento escolar que fortalezca los procesos organizativos desde la formación del liderazgo escolar

Una vez, haciendo la caracterización del asesor interno en la escuela, sus principales competencias, los instrumentos con los que regularmente trabaja, anexando como complemento como puede también prestar ayuda en el aula, reflexionando el cómo puede desarrollarse dentro de un colectivo, todo esto nos trae a la premisa que antes de realizarse todo lo anterior, existe un agente educativo sobresaliente en cualquier institución educativa: el Director, la persona quien posee en la jerarquía de cualquier escuela, el cargo máximo de mando y gobierno, por tal razón, mi intención es ubicar al lector a que comprenda que el asesor interno tiene como principal tarea prestar su especial atención al Director pues es la cabeza que impulse u obstaculice legítimamente toda la operación de la mejora educativa.

Nieto (2001) *“...el asesoramiento refiere a una práctica profesional con un propósito deliberado que consiste en prestar ayuda a otros profesionales”* (p. 150)

El propósito general de la ayuda asesora a “los profesionales” debe fortalecer los enlaces de comunicación, el conocimiento profesional, las estrategias de trabajo, la optimización de recursos teóricos y prácticos, etcétera, todo esto con el objetivo fortalecer las dimensiones organizativas y áulicas, todo este esfuerzo, en un primer momento debe hacer conjuntamente con el Director, antes que involucrar a los docentes y la comunidad educativas en general, a través del proceso de trabajo entre el asesor-director deben enfocarse principalmente en tener claridad en cómo puede ayudarlo principalmente a él en cuanto a tomar conciencia de como ejerce su actividad organizativa dentro de la escuela, antes de precipitarse a introducir innovaciones.

Una vez que el director reconozca su posición profesional y la forma de llevar acabo su dirección, o sea el caso de que lo tenga claro desde siempre, el mismo sea quien

intuya y reflexione que necesita un acompañamiento más puntual en algunos aspectos de sus tareas correspondientes.

En qué aspectos puede auxiliar la asesoría al director

El acompañamiento escolar brindado al director radica en que esté apoye a mantener (sea el caso que no exista) un liderazgo escolar dentro en la organización, en el cual el líder reconoce del poder de sus palabras y acciones para gobernar adecuadamente y no desde una autoridad coercitiva. Un líder permitirá sostener las funciones directivas en un plano de eficiencia que puede expandirse a todos los componentes y ámbitos de la escuela, considerando que se reproduzca en otros agentes educativos, o a la vez lo limite en algunas funciones propias de la dirección.

De ahí partimos en un principio que puede resultar ser difícil tener clara la noción de liderazgo, incluso el cómo comenzar a ser un líder, o bien, hasta el cómo incorporarlo a las actividades cotidianas de la dirección, justamente los siguientes puntos a explicar son aquellos en los cuales el asesor puede basarse y aportar con sus conocimientos y recursos una orientación directiva encaminada a la formación del líder escolar.

En primer lugar, Nieto (2001), nos dice que un líder se destaca por que un grupo de personas lo siguen, lo aceptan, lo reconocen, más aún, consigue que se movilicen a realizar un trabajo honesto, como resultado de esta capacidad, las personas desean trabajar junto con él para cumplir los objetivos de la escuela. El líder aprovecha las competencias de todos para realizar las tareas, haciendo uso de un “liderazgo distribuido” que propone posicionar en un lugar de relevancia al individuo dejando que esté sea líder de sus propias tareas o las que le deleguen precisamente por la pericia que posee. (p. 61)

Sobre la base de las ideas expuestas, ejercer este tipo de influencia en una comunidad educativa, es un reto para el Director escolar, sin embargo, aludir al cambio o modificación de conductas en los individuos es un trabajo arduo, si bien es cierto, una tarea de esta magnitud posiblemente no vendría mal una base sólida de un apoyo constante, en este sentido, el asesor es la opción , es ahí donde toma

un papel significativo en la vida escolar, justamente lo que pretende el proyecto CAP (2016) *“un asesor que fortalezca al liderazgo escolar... que (ayude) a impulsar y coordinar el trabajo colegiado”*, (p. 7) entorno al “trabajo colegiado” es el espacio clave, para impulsarse el liderazgo distribuido.

En segundo lugar, otra forma de influir en las personas es desde la posición en que se encuentran en la estructura organizacional oficialmente, pues de esta manera se le otorga por derecho el acatamiento del personal educativo, sin embargo, es la posición es un arma de dos filos, por un lado, podemos ver que el personal puede obedecer a la “autoridad” sin argumentar sus órdenes, sin reconocer o aceptar lo que le pide, pero lo ejecuta porque el hecho de recibir sanciones positivas o negativas. De igual manera pasaría si un asesor se presenta a la escuela le obedecerían por su posición visualmente más alta que la del director, no obstante, el CAP procura que el asesor interno junto con ellos *“...determine los propósitos, formas de organización y funciones principales...”* (CBCAP, 2016, p. 8), es decir, su éxito será que lo acepten por su desempeño.

En tercer lugar, la personalidad, el carácter, los principios morales, las habilidades sociales y comunicativas, su presencia física y carisma son virtudes relevantes para ejercer una influencia en el personal, sí sus acciones directivas están sustentadas por una estabilidad psicosocial congruente puede que provoque confianza llevándolos a que lo acepten. Volviendo la mirada al asesor, su apoyo también consta en ser un crítico constructivo para mantener al director en una lucidez constante en cuanto a sus formas de proceder.

En cuarto lugar, nos encontramos indiscutiblemente con la vía de influencia más poderosa, la aplicación del “conocimiento profesional” que le dará credibilidad para seguir al director y en este caso también al asesor. Dentro de este marco impulsar el desarrollo de competencias profesionales directivas requieren actualizaciones constantes de sus formas de hacer o nuevas concepciones de sus funciones, en todo caso el asesor debe demostrar la pericia en tareas y procesos de gestión u organización, poseer una amplia información del ambiente, contexto y medio de cómo se desarrollan. Sin duda proveen y consiguen información valiosa de las

prácticas educativas sugiriendo ideas y soluciones asertivas. Considerando el caso que el asesor posea un alto conocimiento educativo traerá confiabilidad al director para aceptar la formación de liderazgo, es considerado como experto.

Podemos condensar lo dicho hasta aquí, qué para mantener el ejercicio del liderazgo efectivo se debe fundamentar principalmente en el poder y autoridad del experto (conocimiento destacado) en este sentido, puntualmente cabe destacar dónde puede reforzar y asistir al Director:

- Actualizarlo en temas relacionados a sus tareas gestoras y su trabajo en general.
- Promocionarle la capacitación externa que le provee otras instancias o contactarlo directamente con asesores que le provean información que solicita
- Apoyarlo a conocerse a sí mismo, en el sentido de reconocer sus fortalezas y debilidades de sus practicas
- Motivarlo a desarrollar nuevas habilidades sociales
- Conectarlo con redes de Directores que tienen una relación de apoyo en el intercambio de experiencias y aprendizajes
- Recomendarle bibliografía relacionados a la Dirección para estimularle hábitos lectores y de reflexión
- Apoyarlo a formular consultas y sugerencias para su personal
- Hacerle hincapié en lo importante que su asistencia y participación en la autoformación dentro de las capacitaciones (talleres, seminarios) que le brinda la zona a la que pertenece con el fin de incorporarse a las nuevas informaciones, alternativas de soluciones y evaluación colegiada por parte de sus colegas.
- Estimularlo a que recabe información o consulte a los antiguos directores, o bien, a otros agentes educativos con gran experiencia en el puesto.
- Exhortarlo a que escuche y analice las solicitudes y sugerencias que le hace su personal en sus reuniones e infiera las demandas informales o implícitas.

- Estimule a realizar pequeños proyectos de investigación de acción, ensaye nuevas estrategias e innove las nuevas formas de solucionar problemas
- Lo enseñen a tener el hábito de registrar todas las dudas, inquietudes y preocupaciones de sus reuniones con su personal, para que cuando vuelva a tener sección con ellos, les tenga las respuestas adecuadas.
- Exhorte a mantener una actitud permanente de diagnóstico y análisis de todo lo que surge en la escuela, con el fin de contraer procedimientos de acción oportunos
- Estimularlo a que se esfuerce por atraer todas las situaciones y fenómenos que se presentan al origen, la propuesta planteada de trabajo por la que se estén rigiendo
- Entusiasmarlo a que descubra, elija y provoque los momentos oportunos para comunicar sus buenas intenciones en la escuela y plasmarlo en un plan de acción en donde participen. El director se esmere en modificar las circunstancias al favor de todos.
- Apoyarlo a que sea congruente con lo que solicita y los recursos disponibles, e igual en las demandas que a él se le soliciten lo comunique
- Apoyarlo a que reconozca que cuenta con un personal diverso, con capacidades peculiares que los hacen distintos a la hora de ejecutar sus tareas, pero que tenga la capacidad provocar sinergia las unas con las otras para cumplir con lo propuesto
- Que ubique las personalidades introvertidas o extrovertidas de su personal con las cuales pueda contar para dar ciertas presentaciones de las propuestas que ayuden a la persuasión y al entusiasmo para realizarlas involucrándose de forma fácil y natural. Es importante que intercale y varíe el apoyo.
- A que este abierto a experimentar y aplicar los efectos positivos de impulsos de prácticas innovadoras
- A que tenga claro las prioridades y necesidades de la escuela, es decir, que conozca bien el escenario cotidiano

- Aconsejarlo a que llegue a acuerdos y negocie, que no caiga en la utilización del poder de posición para beneficios de unos cuantos

¿Por qué es tan importante un acompañamiento en la organización escolar?

Frente a esta interrogante, conviene antes que nada reconocer que la influencia del asesoramiento en la formación de un líder escolar, estima y sopesa las debilidades y fortalezas por las que cruzan constantemente un director en los procesos organizativos, por esta razón, cabe resaltar que uno de las tareas principales del acompañamiento a la escuela es que se involucra en la *“participación en planes y programas de formación previos al desempeño de la función y en actividades de formación permanente, desarrolladas, organizada y sistemáticamente, en las que se defina el perfil del directivo que se pretende formar”* (Antúnez, 2004, p.116), ahora bien, este rol asesor solo lo puede desempeñar alguien que como dije anteriormente conoce del ejercicio directivo, ha observado sistemáticamente sus prácticas, no controla sino prepara el ambiente propicio para que él director se termine de desenvolver, enfrente sus miedos, pase a un nuevo nivel formativo, o bien, empiece a considerar formarse en un líder no por posición sino por una autoridad de experto u oportunidad. Por supuesto que este es uno de los más grandes retos para el asesoramiento, “el promover competencias de liderazgo escolar” en tal caso toma fuerza su importancia, porque proclamar un líder en medio de las múltiples tareas y funciones que desempeña el directivo, de una organización que se ajusta a los constantes cambio, de agentes educativos complejos y diversos, y bajo un contexto muchas veces desfavorable para integrar con éxito a la comunidad educativa a que se interese en la educación de sus hijos, añade a esto las demandas administrativas institucionales o las deficiencias en los niveles de formación directiva, más aun, la tradición y las formas con las que resuelven problemas. Lo dicho hasta aquí supone que el asesor no haga el trabajo individualmente, sino también se apoye de las instancias externas, de sus autoridades expertas, o sus mismos colegas, el punto es que se enfoque en el trabajo colaborativo con el Directivo, dado que, como máxima autoridad en la organización puede hacer más amena la distribución del trabajo en la escuela.

En resumen, la escuela como una organización académica, cuyo centro de atención está en abonar calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje, debe hacerse una pausa reflexiva sobre que definir y concretar en los objetivos, porque los objetivos direccionan todo el proceso de organizacional y marcan las pautas a la gestión y da luz a distribuir y optimizar los recursos materiales y humanos, para echar a andar los métodos de trabajo, la evaluación de los mismos, el control idóneo para armonizar el trabajo colectivo, mantenerse en el proceso de cambio, etcétera. Vale la pena recordar que lograr el profesionalismo en el líder escolar, se sintetiza en que *“..la eficacia de un dirigente debe valorarse no solo por haber conseguido los objetivos de la organización sino también por su influencia en sus actitudes y las conductas de sus colaboradores, y en la satisfacción de sus aspiraciones de desarrollo personal y profesional”* (Antúñez, 2004, p. 118)

En vista de que la comprobación tangible para llamar a alguien “líder escolar” se confirma en la influencia en las actitudes, conductas y aspiraciones de sus colaboradores, justamente la parte más difícil en el desarrollo y formación del liderazgo.

Quizás, conviene subrayar que el perfil profesional idóneo de un líder escolar, requiera la posesión de una amplia gama de estrategias y procedimientos útiles para el desarrollo de sus labores directivas, donde están incidan en crearle popularidad entre su personal, que es un placer seguirlo.

Por otro lado, ¿Cuál será el ideal en cuanto a las aptitudes, la formación democrática, técnica, administrativa y burocrática de los directores?, a primera vista se podría pensar que otra función importante del asesor sería justamente recabar información de campo sobre estos puntos, pues será de sumo intereses para las autoridades educativas conocerlas, con el fin de reflejarlas en sus reformas, promocionando cursos de formación dirigidos a ellos. Incluso cabría preguntarse, ¿El asesor interno puede participar en un futuro impartiendo estos cursos de formación a través del acompañamiento?, este es otro escalón que e da importancia al asesoramiento.

Pongamos por caso, que el asesor logre cumplir con la tarea incansable de asegurarse que el líder escolar conozca bien el nivel educativo en el que está laborando, así como la capacidad de la escuela respecto a los maestros y alumnos donde haga de esas informaciones su especialidad, o que esté dispuesto a identificar, conocer y diagnosticar las verdaderas necesidades de su personal para ejercer satisfacerlos, brindando mejores condiciones laborales con el fin de ganar favor de sus colaboradores en la realización de las tareas y así avanzar hacia la calidad mejorado los resultados, es probable que ¿El asesor siga siendo útil dentro de la organización?

Sintetizando, diré que los asesores internos juegan un papel relevante dentro de la organización escolar, porque su misión está en ser facilitadores para coordinar las actividades, conciliar los intercambios, búsqueda de la confianza, asistencia, fomentar relaciones más profundas, identificación y clasificación de actividades requeridas para lograr un objetivo, suministren métodos para desempeñar actividades eficientes, mejoren la distribución de tareas con un mínimo de esfuerzos, promuevan el carácter continuo, definan funciones, determinen normas y reglamentos internos, establezcan niveles de autoridad, canalicen el esfuerzo individual al cumplimiento de las metas del grupo de la organización, etc., en pocas palabras el asesor debería ser el embajador de la calidad educativas en cualquiera de las escuelas a la que presente sus servicios.

CAPÍTULO 3

Análisis y reflexión del proceso de implementación del CAP.

Este texto presenta un análisis y reflexión acerca de la dinámica que se presentó durante el transcurso de la instalación de los Consejos Académicos de Plantel en el Colegio de Bachilleres, donde se explicó detalladamente en el capítulo uno²⁵ en que consiste el CAP, así como su finalidad de resolver problemas académicos en conjunto, es posible que la construcción de alternativas de solución por parte del director y su equipo se realicen, sin embargo, la Dirección General de los COLBACH cree necesario que para llegar exitosamente a implementar tales acciones, el apoyo de los asesores de EACAP al director y a los equipos directivos es una base sólida consultora para lograr un máximo desarrollo en su equipo de trabajo, facilitando herramientas de cambio, descifrando en conjunto mejores maneras hacer.

Para tener una perspectiva más general acerca de la instalación de los CAP²⁶, antes de llevarla a cabo, en una primera etapa se realizó una capacitación a nivel general con los asesores internos, donde se les planteó, ¿Que es un asesor?, ¿Cuáles sus las funciones?, indicándoles su rol en las nuevas tareas que debían desarrollar en los planteles; en la segunda etapa también se realizó una reunión general pero ahora con los directores de los planteles, donde se reflexionó acerca de sus tareas y el que se espera de un Director, asimismo, se les planteó que contarían con un nuevo apoyo asesor interno que ahora tendrían, representando a Dirección General, asimismo se construyó en conjunto la agenda de cada fecha de visita para presentar la instalación de los CAP en los 20 planteles, estas capacitaciones las facilitó Innovación y Asesoría Educativa (IAE), quienes contaban con auxiliares de

²⁵ Capitulo uno se llamó “Proyecto de Gestión e Innovación en el Colegio de Bachilleres” en el apartado de “¿Qué son los Consejos Académicos de Plantel”?

²⁶ Para una mayor comprensión del lector utilizare una codificación para los registros de observación; RO = registro de observación, luego el número del registro (Nº) en este caso “1”, después el lugar y por último la página de la cita, por ejemplo: (RO1CB15-p.2). Por otro lado, la codificación para las entrevistas es: E =entrevista, luego el número (Nº) e entrevista, después la persona, por ejemplo; DIC = director, y por último el número de página de la cita, ejemplo: (E1DIC-p.2)

investigación para el levantamiento de información en las reuniones generales de la instalación del CAP.

Visto de esta forma el presente análisis busca orientar al lector acerca de la importancia de la presencia activa del asesor en la instalación de los CAP y en efecto el fortalecimiento a la estructura organizacional de los planteles asignados, el asesor lo hará a través del apoyo en la construcción de un liderazgo académico como el primer nivel de la instalación.

De este modo, el análisis siguiente se presentará en un primer momento acerca de lo sucedido en una reunión de instalación del CAP, teniendo la mira en la intervención de los asesores y algunas intervenciones significativas por parte de algunos actores educativos del plantel.

En lo particular me enfocaré en el plantel 15 “Contreras” siendo el plantel donde asistí a la junta de instalación, donde posteriormente solicité y realicé entrevistas a la coordinadora principal de la capacitación al Equipo de Asesoría (EACAP), al equipo Directivo del plantel 15 “Contreras” y a dos asesores de EACAP, donde analizaré e interpretaré los hallazgos más significativos para una mejor comprensión de dicha instalación, estas perspectivas me darán la pauta a comprender el papel del asesor. Por último, presentare las conclusiones generales, añadiendo una serie de recomendaciones que impulsan innovaciones educativas.

Desarrollo de la reunión general de instalación del CAP

Retomando las etapas previas a la instalación, se comunicó tanto a los asesores como a los directores la intención principal de esta reunión de instalación que llevarían a cabo en sus planteles, la cual era de suma importancia porque se aludiría a tener una discusión intensa entre el equipo directivo y jefes de materia en la reflexión acerca de CAP y los nuevos roles que desempeñarían, es evidente que la deliberación de esta actividad no sería sencillo, teniendo en claro que probablemente se presentarían resistencias, es aquí en donde la presencia de los asesores tomaría importancia porque su función en esta reunión se reflejaría en el apoyo al equipo directivo en la contribución a la idea de CAP. Es necesario está dinámica en la reunión porque concientizaría al personal educativo de los planteles

a reconocer sus necesidades académicas, la tradicional forma de organizar, gestionar, participar, planear, evaluar, etc., siendo elementos que si no son positivos obstaculiza la innovación y cambio en prácticas educativas, como en la obtención de los aprendizajes esperados. En cambio, a través de la siguiente evidencia de una de las reuniones de instalación, fue muy distinto a lo esperado.

El registro de observación, expresa que la junta se programa a las 11:00 am, el 11 de febrero de 2016, con el propósito de instalar el Consejo Académico del Plantel, sin embargo, se da inicio a la junta a las 11:14 am, con 15 asistentes, la junta duró 2:03 min. El director comienza presentando a su equipo de trabajo, enseguida les da la palabra a las asesoras de dirección general EACAP para presentarse y después al personal externo de IAE, en este caso la representante líder presentó al equipo de auxiliares de investigación. El Director presentó con formalidad al personal dejando claro que se toman el tiempo para reconocer al personal con quien compartirán la reunión. La reunión se conforma por el Director del plantel, la subdirectora, así como los Jefes de materia, Coordinadores de área, Responsable de área Paraescolar, Jefa de la Unidad de Servicios de Apoyo Académico, así como las Asesoras de Consejo y Auxiliares de Investigación, Responsable del equipo de investigación y la Asesora de IAE. Luego, se entregó a cada asistente una agenda de trabajo, el orden del día, y la última versión del Documento “Los Consejos Académicos del plantel” (CAP). Enseguida se presenta el orden del día; en primer lugar, la bienvenida, en segundo se verá el análisis de las características y funcionalidades del CAP, en tercer lugar, procederemos al levantamiento del acta constitutiva del CAP, en donde se le dará lectura y cada uno de los miembros la firmará, en cuarto lugar, va a ser la presentación de los proyectos institucionales del plantel; el ajuste de ruta, iniciativa del plantel, el plan de mejora y los proyectos del plantel; el plan de vida, proyecto de transversalidad, proyecto de asesoría técnico pedagógica personalizada, en quinto lugar, será programación de sesiones ordinarias teniendo ya una propuesta de fechas para incluir a los asesores, por último el cierre de esta sesión (RO1CB-p.2), es importante este orden de datos porque nos ayuda a ver en cuestiones de tiempo lo que se llevaron para promover el dialogo o si en dado caso no hubo, sino solo participaciones informativas del

documento, por ejemplo; en la bienvenida se llevaron aproximadamente 4 min, el segundo lugar, se informa en mayor medida acerca de CAP, la intervención aquí de parte del equipo directivo dura 26 min, entre la lectura del documento y opiniones breves del director, en contraste, con el cuarto lugar, donde se llevan 39 min los maestros, una mayor parte del tiempo de la reunión mencionando sus proyectos internos, el que piensan de la investigación de sus estrategias pedagógicas, donde algunos docentes en sus opiniones hablan de CAP brevemente, el tercer lugar, la firma del acta constitutiva se llevan 38 min entre la lectura de ella y la firma de los participantes, el director deja al último de la sesión este punto, el tiempo restante es entre interrupciones desde llamadas, tiempos muertos, cambio de participaciones, etc., esta medida de tiempo reafirma mi hipótesis acerca de la cultura tradicional de participación que se da en los Colegios de Bachilleres, donde el Equipo directivo marca las pautas e interviene en mayor medida para cumplir con lo que se le demanda en una formalidad disminuyendo la discusión colegiada alrededor de cualquier tema de interés o necesidad del plantel, en este caso se ve claro que la junta debía concentrarse en discutir el cómo CAP les podría ser de ayuda o no, en sus prácticas o actividades académicas, sin embargo, la realidad demostró que no fue así, más bien el discurso fue descriptivo e informativo y me atrevo a decir que hasta ensayado para demostrar a los representantes externos y de oficinas generales (asesores EACAP) que dominan expositivamente el tema de CAP y esto se ve claramente en el número de intervenciones por parte del equipo directivo durante toda la sesión que fueron 22, en cambio los maestros 9 participaciones en donde parecían apoyarse la causa de verse muy formales y diplomáticos en sus opiniones dado el antecedente en el que ya se poseía anteriormente el documento de CAP, probablemente ya se había discutido con ellos en lo que consistía CAP por eso lo de sus opiniones, a diferencia de los representantes externos sus 5 intervenciones no podrían ser suficientes para cumplir con su rol de apoyar al director en la reafirmación y aclaración del dispositivo CAP, o bien, la presencia fuerte del equipo directivo de dirigir aun las participaciones minimizaba su papel.

El siguiente cuadro lo demuestra.

<i>Agente Educativo</i>	<i>Número de intervenciones</i>
<i>Director</i>	18
<i>Subdirectora</i>	4
<i>Maestros (a)</i>	9
<i>Asesores EACAP</i>	4
<i>IAE externos</i>	1

A grandes rasgos, la formalización del Director se encuentra en la acción de proyectar el documento de CAP donde va leyendo acerca de su funcionamiento en general, haciendo alusión al diagnóstico que presenta el documento acerca de la necesidad de mejorar los resultados y menciona lo que dice el art. 3ro y el Plan Sectorial de Educación 2013-2018, que hace referencia a garantizar una educación de calidad, donde agrega que su trabajo en particular es que terminen los alumnos sus estudios en tiempo reglamentado. Mientras tanto sigue leyendo y a la par va comentando junto con la subdirectora y algunos maestros, cabe resaltar que en algún momento hace una semejanza de los CAP con las Jornadas Académicas.

Durante la sesión el director solicita a EACAP que expliquen el cronograma del desarrollo de CAP respecto a; participación activa por parte de los asesores en las jornadas académicas, levantamiento de la información necesaria, aclaramiento de dudas, sugerencias (apoyo) y la evaluación y seguimiento. Esta solicitud del director a los asesores más adelante la presentare con algunas de sus respuestas más significativas.

Posteriormente el director establece las fechas ordinarias de CAP (06 de abril de 2016, 12 de mayo de 2016 y 02 de junio de 2016) donde pregunta que opina y nadie dice nada, directamente pide la aprobación de las Asesoras y si podrán asistir y ellas aprueban el calendario, valoran un momento las fechas y lo aprueban.

Finalmente, el cierre de la sesión por parte del director se infiere cuando dirigirá sus agradecimientos a todo el personal presente, dándole lectura al acta constitutiva

para que firmen, así se da por terminada la junta a las 13:17 hrs, no hay una despedida, solo se van.

Algo que definitivamente deseo subrayar a lo largo de esta reunión, es cómo el equipo directivo (Director/Subdirectora) tuvo un alto índice de participaciones a diferencia de los maestros y demás compañeros, lo cual denota una baja discusión entre el personal, que, por supuesto no permite un debate entre colegas, nadie participó espontáneamente a menos que lo solicitará el Director, aun los asesores de EACAP y IAE se sujetaron a ese clima de trabajo, se infiere que ya estaba preparada toda la dinámica de la sesión para su ejecución, la rapidez para consensuar fechas programadas ya estaban propuestas solo esperaban que los asesores de EACAP entraran a la dinámica, lamentablemente no se puede hablar que hubiera construido un consenso colectivo de resolución en cuanto a debatir si CAP era funcional o no en sus problemáticas académicas, en el momento de la reunión con los representantes de la autoridad, porque no se vio, solo se observó que se encargaron de resaltar las cualidades del documento CAP, como su conceptualización, propósito, funciones, y como se pueden relacionar con sus proyectos internos, más no las posibles inferencias en su operatividad. Es posible que haya existido alguna reunión anterior.

A continuación, en primera voz los comentarios más significativos que el director otorga respecto de cómo es percibido CAP, hare mención de ellos de acuerdo a sus objetivos, propósito, funciones, agenda, seguimiento y evaluación de CAP. Posteriormente presentare algunos comentarios de los maestros y por último los de los asesores EACAP.

Como se ha venido diciendo, existió una falta de participación de parte de los jefes de materia y asesores, donde el Director tuvo en gran suma la mayoría de las intervenciones, por tal motivo, presentó que entre estas participaciones se hace notar consiente de algunos de los objetivos acerca de CAP, describiendo uno de ellos como el que va a:

“...fortalecer los indicadores académicos del plantel para mejorar la calidad educativa y fomentar espacios dignos para esta educación de calidad” (RO1CB- p. 2)

Este objetivo podrías decirse que es el principal, en efecto, fortalecer y elevar los resultados académicos es la razón de porqué fue necesario crear CAP, al mismo tiempo que contará con un equipo de asesoramiento que les ayude a fortalecerlos, añadiendo el director lo siguiente:

“...fortalecer los procesos que venimos manejando, creo yo, que todo se conjunta en este consejo académico, la ruta, PLANEA, la iniciativa, el PAT, todo se conjunta aquí” (RO1CB-p. 3)

En este sentido se comienza a comprender que CAP es el espacio donde se concentrará los procesos organizativos de los proyectos institucionales demandados como los internos propios del plantel que fortalecerá la comunicación, sucede pues, que el director le recuerda a su personal que:

“Este consejo nos ayudara a plasmar otras estrategias y llevarles un seguimiento, les comentaba que era lo que veníamos trabajando cada uno con su academia, su dirección, subdirección, pero ahora en conjunto, de manera más organizada para fortalecer la estructura organizacional” (RO1CB-p. 6)

El director cree sin duda que ya se venía haciendo desde antes este ejercicio de implementar estrategias académicas, en otros comentarios afirma que solo se le vino a agregar un “título” a estas acciones, haciendo hincapié en que ellos si establecen sus metas educativas a partir de los resultados, entonces ¿Qué tan útil será contar con un asesor, frente a una dinámica de trabajo mencionada por el director?, por supuesto que el reconocimiento del director avala que esta nueva forma de organización debe consistir en:

“...tenemos que tener nosotros también como consejo prioridades, vamos a identificar estas problemáticas, vamos a aterrizarlas y de ahí vamos a tomar muchas decisiones en conjunto para poder solucionarlas” (RO1CB- p. 3)

Debe suponerse que las nuevas funciones del CAP, exige al plantel reorganizarse abriendo la puerta a la innovación, ante esto la figura del asesor se vuelve necesaria

porque parte de sus funciones son reflexionar y apoyar en la identificación de problemáticas académicas; cabe resaltar que con comentarios de este tipo comienzan a darle importancia al CAP, otorga importancia a la participación de todos ya que reconoce que hay proyectos que necesariamente será difícil brindar ayuda porque son de diferentes asignaturas, pero que, sin embargo, en la construcción de la agenda propone el director la participación del conjunto de los responsables de materia:

“...no necesariamente debemos abordar los temas que nos dicen aquí, podemos abordar otros temas urgentes, aunque no los menciona el documento...si vemos un problema en cualquier proyecto todos en consenso debemos ver como lo solucionamos, también ustedes nos propongan que temas específicos podemos abordar en este consejo académico, no nadamas yo lo voy a determinar, ustedes también deben ...en cada sesión se atenderán diferentes puntos” (RO1CB-p. 6)

A fin de que se dé la integración en el plantel, el director recalca que los proyectos serán realizados en conjunto, siendo la de “integrar al plantel con DG (la Dirección General)” uno de los principales retos del CAP y se logrará a través de EACAP. De modo similar propone que se aborden otros temas de interés que les surjan, los señala como “temas urgentes” o “específicos”, resalta que es responsabilidad de todos atender las problemáticas no solo de él, aunque sean de otra academia, una vez más CAP toma relevancia porque puede ser el espacio donde delimiten los términos, reglas y límites académicos donde la convivencia sea de respeto y profesionalismo, EACAP apoye a CAP medir hasta donde es pertinente ayudar y hasta donde ya no lo es.

Algo positivo durante esta reunión es que el director comienza a adoptar al proyecto como suyo cuando dice “*va a ser trabajo de nosotros*” o “*ya no más serán consejos aislados si no colegiados*”, afirmando “*el éxito lo vamos a lograr nosotros teniendo un seguimiento puntual a este proceso...el seguimiento va a rendir frutos*” (RO1CB-p. 8) dejando en claro que de ellos depende trabajar y ejecutar las acciones de mejora para que eso suceda, de acuerdo con el comentario de la subdirectora efectivamente:

“El CAP y los asesores brindaran estrategias de índole académico, este proyecto ya se había realizado y consensuado con el equipo constructivo de directores en cada reunión con la dirección general, en el cual nosotros abordamos diferentes temas, tópicos... el consejo constructivo fue idea y salido de estos consejos consultivos”
(RO1CB- p. 4)

La subdirectora engloba la intención esencial de esta propuesta de innovación, poniendo a la par los dos dispositivos de mejora CAP Y EACAP, el apoyo que van a tener por parte de los asesores. Después de comunicar a los jefes de materia la consistencia del CAP y EACAP, la subdirectora pasa al próximo punto del orden del día “ comunicar los proyectos institucionales y los internos del Plantel que se están desarrollando” entre ellos: la iniciativa para las estrategias de enseñanza-aprendizaje, las acciones, la planeación, las secuencias didácticas, el diseño de evaluación, la transversalidad de las diferentes asignaturas; la Asesoría Técnico Pedagógica (ATP) personalizada y de seguimiento; los Proyectos. Algunos profesores expresaron su opinión, algunos comentarios fueron los siguiente;

1. *Mtra.* Hace hincapié en solicitar apoyo a EACAP en cuánto a, apoyar con críticas más objetivas a los docentes, invita a que se digan las verdades entre compañeros puesto que entre jefes de materia es difícil decírselas, mencionando la frase que pueden decirse; *“está bien, pero puedes mejorar”*. (RO1CB- p. 7)

Esta solicitud le da importancia a la figura del asesor y sus funciones dentro de CAP, haciendo necesarias sus ayudas para fortalecerlos en sus debilidades. Este comentario es una buena señal en el reconocimiento y aceptación de los asesores y el recibimiento de sus ayudas.

2. *Mtro.* Él describe a CAP como *“Orden y sistematización, entes dinámicos buscando la mejora...”* (RO1CB-p. 8)

Este intento de encerrar a CAP en estos dos adjetivos, se denotan como términos administrativos, que si bien, no está mal porque la sistematización de buenas prácticas es uno de los objetivos de CAP, sin embargo, la intención del CAP va más por, que ellos mismos satisfagan sus necesidades educativas contando con el apoyo de la asesoría que les brinda la Dirección General para lograrlo.

3. *Mtro.* Toca el tema de “la seguridad en el plantel” ya que explica que hay vulnerabilidad y exposiciones a tales cosas, expresando “*este consejo se tardó en estar lo bueno que se creó*”. (RO1CB-p. 7)

Esta opinión hace ver como salvavidas al CAP, porque se hace visible la necesidad de este nuevo espacio donde no solo exista el intercambio de saberes, conocimiento, experiencias y necesidades académicas, sino también se presenten e informen las problemáticas contextuales del colegio que están también impactan los aprendizajes.

4. *Mtra.* Aporta unos de los comentarios más polémicos dado que afirma que la parte administrativa exige la mayor parte del tiempo y los absorbe demasiado. También afirma que la comunicación les va a ayudar y fortalecer aún más el flujo de información entre los todos. (RO1CB-p. 8)

Estos dos puntos; carga administrativa y comunicación efectiva, nuevamente denotan que son temas comúnmente mencionados en las reuniones con directores, asesores y ahora aquí en plantel, se reconoce que deben tratarse urgentemente en el Colegio, CAP Y EACAP a mi parecer son canales poderosos para comunicar y equilibrar la parte pedagógica con la administrativa.

5. *Mtro.* Alude al apoyo mutuo, al trabajo colaborativo como el que se maneja en las empresas, pues tienen un seguimiento neutral donde ven si las estrategias son funcionales o no, también mencionan las exposiciones en Inglés en donde resalta que hay que llevarlos más allá del consumismo a temas más relevantes como las enfermedades de transmisión sexual para el nivel en que se están desarrollando los alumnos en su vida personal. (RO1CB-p. 8)

Estos temas planteados por parte de este profesor, enlaza que los temas personales, biológicos y emocionales de los estudiantes con los académicos, a través de la reflexión en CAP podrían darles más significancia a los contenidos académicos y contextualizarlos.

Estas opiniones revelan que los maestros y maestras tienen necesidades en el terreno pedagógico, buscando fortalecer sus prácticas para mejorar los aprendizajes en los alumnos y su contexto, también se percibe una preocupación

por los alumnos en cuanto a su identidad con el Colegio, permanencia, su seguridad, el proyecto de vida después de concluir su bachillerato, etc.

En lo que sigue, indiscutiblemente presentare las pocas participaciones por parte de las dos asesoras. El siguiente cuadro muestra las respuestas de las asesoras con base a la solicitud de la subdirectora que pide que expliquen cómo es la ruta del desarrollo del CAP desde su vía asesora:

ASESORA 1 Y 2	QUE HACER DEL EACAP	OPINIÓN DE ACUERDO AL DOCUMENTO CAP
1	Sobre la Función	<i>"...De levantar información necesaria e ir documentando y además aclarar si en una ocasión tiene dudas" (RO1CB-p.5)</i>
1	Respecto a la Agenda	<i>"...llevar los acuerdos que se lleven a cabo el día de hoy y tener en claro cuándo serán nuestra visitas" (RO1CB-p.5)</i>
1	Sobre sus funciones	<i>"...al integrarse las jornadas académicas se verán resultados, basándonos en esos hechos, no dejar nada suelto, de tal manera que siempre se tome como base lo que tenemos para poder llegar a la mejora, esto es lo que llamamos evaluación y apoyar el seguimiento" (RO1CB-p.5)</i>
1	Sobre su propósito	<i>"tienen una participación fundamental porque ustedes son el vínculo con los planteles que es toda la academia y es la parte esencial de nuestra misión" (RO1CB-p.5)</i>
1	Dentro de sus recomendaciones	<i>"...en realizar reuniones con sus profesores y sobre todo ver problemáticas que se dan, porque lo que vemos es que en todos los planteles es diferente" (RO1CB-p.5)</i>
1	Sobre sus funciones	<i>"las academias se mueven de acuerdo al contexto y como esté socializada, nosotros trataremos hacerlo así, ya sea el caso que nos inviten a esas reuniones de academia para que se trate todo lo que se dice en las reuniones de consejo" (RO1CB-p.5)</i>

1	Sobre sus funciones	“...finalmente todo se debe ir dando conforme a la reuniones y nosotros con los resultados y tomar como base lo que se quiere para la mejora, es un proceso que tenemos que estar retroalimentando, sobre todo por las problemáticas que se dan en el aprendizaje, esta será nuestra intervención para tratar de apoyarlos de una manera eficiente, en términos generales esta sería nuestra función” (RO1CB-p.5)
2	Sobre sus funciones	“nuestra función sería acompañarlos en el proceso y relacionarlo con lo académico, tratar de dar soluciones de acuerdo a lo que ustedes nos propongan, como retroalimentar las decisiones que ustedes tomen aquí, pero siempre impactando la labor educativa” (RO1CB-p. 6)

En resumen, las aportaciones de las asesoras son pertinentes con base al documento CAP, teniendo muy claras sus funciones, sin embargo, sus opiniones van encaminadas a esclarecer sus funciones al personal y no a la intención de llevarlos o iniciar una discusión respecto a CAP y a su papel asesor, tampoco se ve a alguna diciendo si les queda clara su función o si tienen alguna duda, sus opiniones solo se enfocan en ser descriptivas en cuanto a: levantamiento de información, a que esclarecerán dudas, en programar sus visitas, llegar acuerdos, dar recomendaciones, integrar las jornadas académicas, acompañarlos en el seguimiento, retroalimentar la resolución de sus problemáticas, etc., asimismo se ven forzadas a opinar poco debido a la conducción tradicional del director, dejando pocas posibilidades a crear una empatía con los agentes educativos. Más adelante seguiremos con la reflexión de sus participaciones de manera más detallada en las entrevistas y la reunión general de asesores EACAP.

Recapitulando la problemática central en esta reunión de instalación podemos catalogarla con un carácter descriptivo formal dentro de toda la estructura jerárquica dado que el Director fue cordial, presentó su trabajo expositivamente (citando textualmente el documento) apoyándose de una presentación, inició y cerró la sesión, tuvo un mayor número de intervenciones, solo fue interrumpido por una

llamada; la subdirectora, por su parte, estuvo atenta a la hora de su participación siendo puntual y precisa, dejándose ver el propósito del equipo directivo de comunicar de forma impecable al personal externo y el personal de oficinas generales la instalación de los CAP, con el fin de verse experto en el manejo de sus habilidades conductoras, sin embargo, lo que se quería lograr en esta reunión justamente era observar a través de la discusión colegiada como se presentaba la lucha de poderes, el estatus quo, la inconformidad en algunos puntos, la incomodidad de saber que tendrían nuevos roles, la resistencia al saber que un equipo de asesores provenientes de oficinas generales iba a trabajar en conjunto con ellos, la incertidumbre de que iba a suceder sino cumplían las demandas, el conflicto con sus formas de hacer y las nuevas que les demandaban, etc., algunos sucesos desde esta perspectiva se presentaron cuando pocos agentes educativos tomaron notas y simplemente hojearon el documento en CAP simulando su interés por la reunión, ya que sabían que eran observados y grabados por los auxiliares de investigación, tanto así que se percibió la preocupación porque saliera bien lo que se iba a decir, también se pudo notar el trabajo que les costó mencionar sus inquietudes y temas de interés por parte de los maestros, parecía que cada tenía ya planeado que decir; por otro lado, las asesoras de EACAP, fueron respetuosas y directas a la hora de anunciar sus funciones, esto ocasiono expectativas en los maestros para que les extendieran una invitación a sus futuras actividades para conocer su trabajo de apoyo, de igual forma las asesoras de EACAP atendieron el llamado del equipo directivo, mostrando su apoyo al director. La actuación del equipo directivo probablemente neutralizo a los asesores en su participación de apoyar al director a promover el dialogo colegiado y despertar la discusión académica que dicha innovación en la propuesta lo ameritaba, resulta lógico que la innovación no se tenía que dar por decreto sino por construcción colegiada.

La innovación en una nueva coyuntura institucional

En el capítulo uno se hizo una caracterización del CAP y del papel del EACAP, como elementos sustanciales de la innovación. Asimismo, se reflexionó sobre la importancia de la Dirección General como promotora del cambio apoyándose en la consultoría externa “Innovación y Asesoría Educativa” (IAE) la cual diseñó gran

parte la propuesta. En este panorama habrá que recordar que una posibilidad de éxito descansó en que la innovación contaba con el apoyo político sustancial de la Directora a IAE. Esta voluntad política se expresó en el involucramiento del personal de la dirección como asesores de EACAP. Este grupo realizaba tareas de otro tipo y por instrucciones de la Dirección una de ellas sería la de asesorar a los planteles. No todos los asesores se vincularon con agrado a la nueva actividad. Problemas de presupuesto orillaron a cerrar la vinculación de IAE con la innovación propuesta y en enero de 2018 la Directora renuncia a su puesto para formar parte de otra área de gobierno. ¿Qué sucedió entonces? ¿Hasta qué punto se avanzó?, ¿es posible que se parara el proyecto?

En función de lo planteado, para que se gesticone un cambio educativo son tres fases según Fullan las que se tienen que contemplar: la primera es la “iniciación”, la segunda es la “implementación”, la tercera “la continuación” es donde se presenta la rutinización, incorporación e institucionalización del cambio. Hay un componente extra, que es “el resultado”. Trataré de comentar hacia donde avanzó el proceso iniciado de instalación del CAP.

El nuevo director general fue uno de los impulsores de CAP y EACAP y el puesto de Secretaria Académica General del COLBACH lo toma una de las asesoras más destacadas de EACAP, la cual quiso seguir construyendo una línea lógica de EACAP y seguir impulsando el CAP, lo que permite darle continuidad al proyecto, permítame reflexionar ¿Posiblemente habría avance si no estuvieran este equipo directivo general del COLBACH o probablemente se hubiera colapsado el proyecto?, ¿Qué hacen las oficinas generales para apoyar a los directores para que permanezca CAP vigente?, si es a través de los asesores de EACAP ¿Cómo apoya el equipo directivo del plantel a los asesores?, asimismo el equipo de asesores ¿Cómo se ha venido desarrollando en los CAP?, estas interrogantes nos permiten observar el desarrollo de la innovación en el plantel desde la vía de asesoría a partir de las voces del equipo directivo, los asesores y la secretaria académica general.

Las voces de los agentes educativos respecto al papel del asesoramiento

La descripción de los hallazgos en las entrevistas a estos actores educativos la presentare de la siguiente manera: en primer lugar, la concepción del CAP, en segundo lugar, explicando cómo visualizan el apoyo de EACAP en el proceso y, en tercer lugar, la opinión sobre si la innovación está avanzando con este componente asesor.

Voz del director

Acerca de este punto, hare una comparación de las expresiones que hizo el equipo directivo en la primera entrevista meses después de la instalación de CAP con las expresiones de la segunda entrevista que nos dio posteriormente al reincorporamos en el levantamiento de información del proceso.

El director, en su primera entrevista avala en sus respuestas que no hay tanta claridad respecto a las funciones directivas que ahora el nuevo rol en CAP le demanda, describiendo:

“mi función es supervisar y coordinar las actividades que se realizan en el plantel tanto académicas como administrativas, más lo administrativo, la subdirectora se encarga de coordinar y supervisar las actividades académicas al cien por ciento, yo nada más me dedico a la supervisión de que se realicen dichas tareas y actividades que les encomendamos a cada uno de nuestros compañeros” (E1DIC-p. 3)

Este ejemplo basto para darnos cuenta que al principio su papel directivo consistía más en lo administrativo que académico, es evidente que encontró dificultades frente a una nueva propuesta totalmente académica. Para comprender mejor, Fullan nos dice *“el cambio puede presentarse, ya sea porque se nos imponga o sea porque participemos en el voluntariamente, o incluso que lo iniciemos cuando nuestra situación actual nos resulte insatisfactoria, inconsciente o intolerable”* (p. 37), la clave que el autor resalta es que el cambio este acompañado de la voluntariedad de los actores, antes que nada, para que se gesticione de forma real, por lo tanto, ¿será tan sencillo que los sujetos adopten el cambio? ¿Qué factores intervienen en esa adopción? El promotor del cambio a lo primero que se enfrenta es a lo que piensan

los destinatarios del cambio, a sus múltiples interpretaciones de acuerdo a su experiencia, al apresuramiento de conclusiones subjetivas de todo lo que se les piden cambiar, en este sentido las “realidades subjetivas” *“... son poderosas restricciones para el cambio, o protección contra cambios indeseables o irreflexivos (dependiendo del punto de vista y cambio particular). A la larga la transformación de las realidades subjetivas es la esencia del cambio.”* (Fullan, 2009, p. 43), entonces, es vital para la gestación de un cambio que se conozcan estas subjetividades, no cabe duda que hay que asegurarse que sus ideas estén bien entendidas y claras es ahí donde el EACAP trata de apoyar al director. En contraposición, en la segunda entrevista realizada durante el desarrollo del CAP en el plantel, el director opina que *“...la organización es la que nos ha ayudado a mantener ese servicio educativo a la altura de los estudiantes que así lo requieren, ya sabes que el estudiante es nuestro centro, es el centro de la educación y de ahí tenemos que partir, la organización va hacia cada una de las áreas que conforma el plantel para darles un buen servicio a nuestros estudiantes...”* donde agrega más adelante que su función *“..es supervisar y coordinar el trabajo administrativo y académico que se lleva en el plantel... avalar la organización de las actividades académicas que se llevan en el plantel, por ejemplo la construcción de un plan de mejora, el plan de mejora es donde plasmas tus estrategias, actividades y líneas de acción que van realizándose en cada una de las academias”* (E2DIC-p. 1). El cambio en la subjetividad inicial a la de ahora es notoria, porque ya se nota un compromiso equilibrado entre lo administrativo y académico, donde no solo fungirá su función directiva como supervisor sino se nombra como avalador y coordinador en la organización y construcción de los planes de mejora del plantel, haciéndose el mismo parte activa de los procesos de mejora, ahora opina; *“el estudiante es nuestro centro”* recordándonos que hay una vinculación con el tema de calidad educativa y logro educativo tratado en el capítulo uno, un ejemplo más es la subdirectora quien también demuestra conocimiento en cuanto a sus responsabilidades, señalando que las academias del plantel son quienes realizan las tareas académicas, en otras palabras, reconoce que las academias son quienes pueden impulsar el trabajo colegiado, y yo agrego o “contrarrestarlo”. Permítame

ahora decir que, para que se introduzca un cambio completo, la otra cara de la moneda es que *“el cambio real implica cambios en conceptos y en la conducta para el desempeño de papeles, razón por la cual es tan difícil su consecución”* (Fullan, 2009, p. 45) , resulta cierto que aunque exista la ventaja de tener claridad en sus funciones, únicamente eso no puede demostrar que las lleve a cabo en la práctica, es necesario que el cambio se refleje en las acciones de los sujetos y estas impacten los resultados de los estudiantes, en fin, creo que dentro de este proyecto de innovación es sumamente importante que las funciones sufran modificaciones para que se cumpla lo que propone CAP respecto a lo que espera del Equipo directivo, que es un liderazgo académico accesible y que otorgue la plena confianza a su personal para lograr el máximo desarrollo, en todo caso EACAP debe apoyar esa causa, aunque es un integrante más en su equipo de trabajo, debe tener en claro la importancia del director como figura principal de autoridad y como conciliador entre CAP y EACAP para las deliberaciones.

En este sentido, una vez que el director muestra un evidente reacomodamiento en que sus funciones van más allá que lo administrativo, podemos pasar al siguiente punto de la concepción que tiene de CAP.

El director sobre el CAP

En la primera entrevista una opinión del director se inclina a que ya se venían haciendo reuniones de actividades académicas y de gestión una vez al mes, ya se trabaja así donde se evaluaban los pros y los contras; sin embargo, recalca que CAP se diferencia en que las tomas de decisiones son para tomar diferentes estrategias o diferentes acciones; también trajo una comunicación más estrecha con dirección general que permitió una gestión más rápida para solicitar talleres para los maestros así como solicitudes de la dirección porque antes era más tardado; también que está integrado por el comando de medio del plantel que son jefes de materia, inclusive se le preguntó que sí la llegada de CAP al plantel presento mejoras en lo académico y lo administrativo, a lo que responde:

“Pues si hubo diferencia, la diferencia es que las decisiones se toman en conjunto, es un trabajo colaborativo con todos nuestros compañeros, no ya nada más las

decisiones del director o de la subdirectora, sino que todos aportamos ideas, todos aportamos opiniones y para así tomar mejores decisiones, y decisiones en conjunto y eso nos ha ayudado y diferenciado pues el trabajo anterior al de ahorita, porque como dicen ahí “muchas cabezas piensan mejor que una”, creo que se han tomado mejores decisiones en cuanto a lo que se ha implementado en los consejos académicos de plantel” (E1DIC-p. 6)

Podemos retomar lo de Fullan acerca que el cambio en la subjetividad del sujeto es poderoso para aceptar el cambio o restringirlo, en este caso el reconocimiento del CAP de esta magnitud por parte del director afirma que la innovación se estaba asentando, por otro lado, en el siguiente comentario del director:

“...puesto que les platicamos el propósito del CAP, les presentó el proyecto para que era, para que no servía, qué teníamos que hacer cada uno de nosotros en ese CAP y cada uno de nosotros tenemos un rol en el consejo, entonces no hubo ninguna crítica, por parte de los docentes también se les explicó en una jornada académica que ya estaba instalado el CAP” (E1CAP-p. 8)

Esto comprueba que si hubo una reunión previa con su personal para presentar en qué consistía CAP, con el propósito de evitar la presencia de una opinión crítica, argumentaciones, resistencias, etc. era lo que se esperaba ver en la junta de la instalación oficial, esta actividad la promovió el director.

Por otro lado, en la segunda entrevista el director señala que CAP tiene que verse como la reunión de organización, planeación, operación, en donde dirección general querían acercarse a los planteles dándoles apoyo real no como antes lo hacía en modo de supervisión. No hay que quitarle méritos a este cambio de una mejor manera de organizarse y el acercamiento que ahora percibe el personal, porque es ahí donde el equipo de asesores puede trabajar con este pretexto y crear ambientes académicos de más alcance, ahora veremos que concepción tiene de este equipo de asesores que apoyara a los CAP.

El director sobre el EACAP

Antes que nada en la primera entrevista la subdirectora menciona que anteriormente se contaban con un Asesor Técnico Pedagógico, quienes aconsejan a los docentes

en su labor, de igual forma tanto el director como la subdirectora reciben asesoría externa por parte de COSDAC²⁷ para desarrollar mejor sus funciones. Ante este antecedente ¿EACAP en que podría diferenciarse?

En las primeras opiniones acerca de EACAP por parte de este equipo directivo es que para ellos marcó la diferencia en cuanto a apoyarlos en gestionar ciertas cuestiones administrativas de trámites que les ahorra tiempo y los asesores podían presionar en mayor medida, dado que ellos tenían que solicitarlas ya que dirección general tardaba en darles respuesta, lo que denota que aún eran muy ajenos al plantel.

Dentro de este movimiento en el trabajo, se tuvieron problemas para el establecimiento de la colaboración. El director lo expresa de esta manera:

“Pues al principio sí fue un poco complicado, porque si nosotros estamos acostumbrados a trabajar con ciertas personas, con cierto equipo y se integran otras personas que tienen otra visión, otras propuestas, otras recomendaciones y pues nos desequilibra ahí un poco para nuestro ritmo o nuestra dinámica de trabajo...”
(E1DIC-p. 8)

Se puede señalar que este temor del director proviene de un momento de tensión que sufrieron en el plantel, ya que no congeniaban con las ideas, planes y acciones de una asesora que tendía a cambiarles todo o parcialmente las ideas que ellos planteaban. La actitud de la asesora era de dirigir, imponer y decidir, en donde al director y a su personal no les pareció por supuesto, el director recalca:

“...el equipo asesor, como dice su nombre “asesorar”, no dirigir, no imponer, no decir, es asesorar...pero ese momento ya se terminó, el equipo ya está integrado.”
(E1DIC-p. 10)

Afirma el director que en otros planteles pasaba lo mismo, lo que es posible porque los asesores también estaban aprendiendo a realizar su función como una nueva actividad en el marco de la innovación. Al final en la opinión del director superaron y solucionaron esa tensión ya que en la siguiente entrevista dice que tuvo que actuar

²⁷ La COSDAC es la institución de referencia donde se les proporciona formación y actualización directiva.

como conciliador entre CAP y EACAP y que el propio equipo de asesores se percató de ello y solicitaron el cambio de la asesora. El director no cree que los asesores tengan el perfil para darle asesoría en sus funciones, sin embargo dice que si contarán con esa formación la aceptaría para mejorar sus funciones directivas, porque él tiene claro que asesoran según su perfil de área en dirección general, poniendo énfasis en que no es un asesoramiento personal sino un asesoramiento a las acciones que se hacen dentro del plantel, donde la subdirectora apoya esto al decir *“si nos quieren asesorar deben conocer toda dinámica del plantel”* (E1DIC-p. 12), lo que me da pauta para considerar avances pero a su vez la presencia de desafíos en el proceso de consolidación de la relación CAP y EACAP para que sean recibidas sus ayudas en las funciones directivas en cuanto a procesos de gestión y organización.

En la segunda entrevista la concepción de EACAP da un giro de 180 grados, porque no solo se habla de la unión o vínculo que se ha formado con DG, sino que tanto CAP como EACAP, se ha vuelto una herramienta para abonar calidad que ya se está dando en el plantel, ¿Qué habrá llevado a un CAP temeroso al inicio de la instalación a un CAP que acepta y ha notado cambios ahora?, en esta entrevista el director recuerda que no fue fácil integrarlos, porque si vienen con la actitud de decirte como hacer las cosas, pueden boicotear el trabajo ya construido, ahora bien al pasar el tiempo poco a poco se van entendiendo volviéndose un equipo colegiado, tanto así que ahora ven al asesor como gestor de procesos de organización y de necesidades que requieren, que no solo les siguen dando seguimiento a los oficios y solicitudes, sino que les aclaran dudas en las academias, recomendando el trabajo colaborativo transversal, asimismo que son personas que escuchan y asesoran con base a ello, también que no son asesores que les dicen “estas mal”, sino que te sugieren, proponen y aportan de forma positiva creando una buena la relación con ellos. Para el director un asesor con características de “mediador” hará que:

“...siempre aceptemos las sugerencias que ellos no dan, porque están siempre con las miras a lo positivo, nunca nos van a decir algo negativo, siempre van a aportar algo positivo al equipo, median en convencer a los profesores en que las acciones

y mejoras que se hacen en el plantel son para el bien de la comunidad y de la E-A que hacen en el salón”. (E2DIC-p. 5)

Se le pidió al director hacer un comparativo con el equipo de asesores anteriores con los actuales, ante lo que afirmó que las asesoras de antes tenían más dominio pedagógico mientras que las actuales son dinámicas y movidas, estas otras características pueden ir formando el perfil del asesor interno específicamente en el CAP, algo más que recomendó fue que se tengan más iniciativa por parte de los asesores para programar visitas en donde les den los avances de lo que han solicitado, que no solo salga de ellos programarlas. A raíz del conflicto anterior con la asesora, temían a que volviera a suceder, sin embargo, un nuevo suceso se presentó cuando en el plantel se presentó una situación de conflicto de la disciplina de los alumnos, las asesoras demostraron compromiso al director porque se sumaron en intervenir positivamente a solucionar el problema, recobrando el personal la confianza en ellos, este compromiso reflejo que están comprometidos en fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje, el director se sentirá más apoyado en cuanto las asesoras verifiquen, corroboren y supervisen el plan de estudios de los docentes a través de la observación de clase, también verifique el programa de aprendizajes del alumno viendo si está actualizada la formación de aprendizaje, al igual que sigan solicitando a DG estrategias pedagógicas, sin embargo, para que esto se lleve a cabo ¿Cómo apoyará el director a EACAP?, él dice:

“yo creo dándoles la apertura al plantel, a mis compañeros, a los jefes de materia, que ellas puedan tener voz y voto en la realización del trabajo, dejando que ellas nos puedan sugerir aportaciones a nuestro plan de mejora que lo han hecho, nosotros lo hemos realizado bajo ciertas líneas de acción y ellas no han ayudado a construirlas. La apertura que les damos para que intervengan en las estrategias del plantel, yo creo esa es el mejor apoyo que les damos” (E1DIC-p. 7)

Esta apertura a la intimidad del plantel es lo que necesita EACAP para seguir desarrollando innovaciones que prevalezcan en el plantel y efectivamente se reafirmen mejor los procesos de mejora en las actividades de CAP, el director afirma que la innovación:

“...ya cuajó o está cuajando, porque ya llevamos mucho tiempo haciendo esto y creo que en este plantel en específico ha funcionado, de los otros planteles no puedo decir...” (E2DIC-p. 7)

Aunque la innovación radica en que la conexión entre estos dos dispositivos de mejora (CAP Y EACAP) sigan fortaleciéndose desde su posición, el director espera más presencia y participación de EACAP en eventos y actividades del plantel, así como la presencia física de DG para darle más importancia al proyecto de la que le dan.

Voz de la Secretaria Académica General

Dentro de los grandes temas de la mejora se encuentra “la toma decisiones y de poder”, en donde se otorga el liderazgo a aquella persona capaz de entusiasmar, inspirar, hacer participar al personal de trabajo, otorgándole el poder sin perder el control creando una cultura de trabajo colaborativo dejando en segundo plano el status o posición jerárquica. Algo semejante ocurre con las autoridades educativas de DG, en especial con la Secretaria Académica General, porque está interesada y consiente de acuerdo al diagnóstico citado en la introducción de esta investigación, por tal motivo expresa:

“la dimensión de nuestros planteles requiere pues, de la disposición de ciertos mecanismos que nos apoyen en definir rutas o caminos que nos ayuden a la mejora continua” (E3SAG-p. 1)

Esta idea les dio pauta a DG para conformar un equipo a nivel central que llamaron “EACAP”, como apoyo del CAP. El EACAP atestiguaría la instalación del CAP, como ya vimos y sobre esta acción hoy la secretaria académica admitió que la instalación se hizo en términos formales ya que no tenían más elementos para operarlo en ese momento, pero en los siguientes comentarios relaciona el éxito de la instalación con que no hubo resistencias ni quejas de la instalación y que fue exitosa también porque se instaló en los 20 planteles. En un primer momento los colegios respondieron de la manera habitual ante indicaciones de la autoridad superior:

“...no había habido la experiencia de contar con estos órganos o instancias en nuestros planteles, era la primera vez que se hacía algo como esto y pues había

dudas de parte de los directores, se pensaba que quizá esto podría convertirse como en un mecanismo de supervisión y de control de parte del personal de oficinas generales, por lo tanto si ocurrió esto, de que algunos directores decidieron tener reuniones previas adelantándose un poco como a la llegada del personal de oficinas generales...” (E3SAG-pp. 1-2)

Para superar esta situación inicial de formalismo se profundizó en la promoción del ECAP. Veamos la opinión de la secretaría académica sobre esta instancia de asesoría.

Sobre el EACAP

En los primeros acercamientos de DG y el equipo de directores, los directores comentaban que se sentían solos y abandonados por parte de DG, lo cual requerían de su acompañamiento, y que este a su vez, serviría para que también DG conociera más de cerca sus problemáticas, al igual que sus iniciativas o propuestas que existen en el plantel, pero DG desconocía. Por tal motivo, DG crea a EACAP, donde destinaron a 2 o más asesores en cada plantel con la misión de apoyar, acompañar, asesorar al CAP.

Los asesores designados cuentan con un perfil de experiencia en temas académicos del COLBACH y son personal de las áreas académicas de oficinas generales que han dirigido proyectos, temas en gestión escolar, formación docente o directiva, algunos fueron docentes de plantel; puede que su perfil profesional (químicos, administradores, abogados, biólogos, etc.) es lejano a un asesor pedagógico, sin embargo, la secretaria afirma que esa carencia la suple su trayectoria académica en el campo educativo, además que la cercanía a la escuela ha generado a que conozcan de más cerca lo que ocurre en plantel y debe mejorarse. ¿Cómo puede conocer un personal académico de DG la realidad en plantel, cuando su trabajo de elaboración de proyectos y temas académicos son diseñados en su gabinete?, cuando se le planteó a este personal académico que pasarían a ser asesores de CAP, ¿Cómo reaccionaron ante la oferta?, la secretaria académica, expresa:

“...un porcentaje no estuvo muy convencido en ese momento, sino que atendieron más a una indicación de los jefes en el sentido que tenían que formar ahora parte de este nuevo equipo y que tenían que desempeñar esta nueva función, nosotros notamos que respecto a “la disposición” pues no en todos los casos esta era positiva, en efecto había ciertas resistencias de repente había molestias sobre todo en el caso de los planteles más alejados al domicilio de las oficinas centrales, por ejemplo a quién le tocaba Cuajimalpa o Milpalta, si presentaba bastantes molestias del traslado de ir a hacer un trabajo del que no estaban del todo preparados, por otro lado, en algunos casos era acerca de la figura del director correspondiente, pues se hablaba de que no eran bien recibidos por algunos directores, no se entendía muy bien cuál era su papel principalmente.” (E3SGA-p. 4)

Esta expresión, confirma que este nuevo rol asesor sufrió cambios drásticos en el personal académico, por supuesto que movilizó su posición al grado que tenían que salir al campo educativo a comprobar por ellos mismos si se dan los fenómenos educativos como lo describe literatura académica, no resulto sencillo para este equipo asesor encontrar su identidad y funciones específicas dentro de CAP, entonces ¿Cuál sería la identidad del asesor que describe la secretaria académica? ¿Con que cualidades debe contar?, ¿A qué obstáculos se ha enfrentado en el desarrollo de su función? y ¿Qué estrategias se le conoce que emplea normalmente?, en manera de resumen describiré lo que dice la secretaria.

El asesor es un “amigo crítico”, apoya, acompaña los procesos que inicia el equipo directivo, resuelve problemáticas, asesora temas, trabaja en colaboración, propone y aporta cosas nuevas, analiza problemas con base a un documento académico para traer luz a la discusión. El asesor debe contar con las siguientes cualidades: buena disposición, empatía, actitud, colaboración, apoyador, solidario, motivador y lo más importante que este convencido que serán positivas sus ayudas innovadoras.

Los obstáculos a los que se enfrenta el asesor son: en primer lugar, es su formación, dado que su perfil en ocasiones no le ayuda a tratar algunas situaciones, entonces lo que hace es gestionar en otras áreas académicas de DG cuando le sobrepasan; en segundo lugar, es la falta de preparación de sus temas que van a presentar; en

tercer lugar, a la condicionada accesibilidad al CAP debido a que no fue fácil para el personal quitar la percepción errónea de EACAP como supervisor, los muros que se han levantaron de desconfianza dificultaron hablar libremente de sus problemas, en cuarto lugar, es la logística del proyecto en cuanto al domicilio, la falta de viáticos y el horario base que tienen de 8 am a 3 pm, donde se han dado a la tarea de acudir a turnos vespertinos por voluntad propia. Estos obstáculos mencionados de forma general nos llevan a reflexionar ¿Cómo se resuelve un asesor con todos estos elementos en contra?, la subdirectora comento un caso real respecto a este punto, en el plantel 11 en una reunión de CAP, un grupo de docentes se negaba a realizar la jornada académica puesto que estaban ligados a un sindicato, entonces ¿Qué sucedió ante una oposición rotunda de no atender a una demanda colectiva?:

“...la estrategia del asesor fue la de escuchar la problemática, la inconformidad que tenían los profesores ayudando específicamente al director y al subdirector dándole algunas ideas de cómo podía responder en ese momento a estos profesores y resolver el conflicto, entonces lo que hemos insistido con los asesores es darle el espacio a los maestros para que ellos hablen y ellos escuchen y cuando hay necesidad lo que hacen los asesores también es comunicarse con nosotros o hacernos una consulta de cómo decirles una solución cuando ellos no están en posibilidades en resolver, hemos mejorado mucho en este nivel de comunicación entre los mandos medios de las oficinas generales y los asesores para resolver los problemas.” (E3SGA-p. 6)

Como se afirmó arriba, este fortalecimiento de comunicación entre DG y EACAP denota que parte de la innovación también era asentar los enlaces de comunicación no solo entre plantel y DG, sino que todos estén informados y sincronizados respecto a lo que está sucediendo en la realidad educativa, eso les da herramientas a todos los niveles para seguir haciendo modificaciones o creando nuevas formas de solucionar problemáticas, o bien, imitar buenas prácticas, en este caso fue una situación de crisis, donde se entiende que la escuela es una organización en donde se van a seguir presentado este tipo de caso u otros.

Siguiendo esta línea del apoyo que otorgo el asesor al director, el director y subdirector con gusto la aceptaron debido a que les rebaso este problema en su

posición de autoridad teniendo la confianza en el asesor para que les ayudará, reflexionando sobre esto ¿es posible que el asesor tenga la posibilidad de asesorar al equipo directivo en sus funciones de manera parcial o total?, creo yo, que es posible si se les capacita para ellos, de modo idéntico la subdirectora precisamente que la falta de formación en el asesor para dar ayudas en la funciones directivas le obstaculiza.

Desarrollo de la Innovación

El siguiente punto se trata de cómo fue la continuidad una vez que IAE se retiró, la secretaria relata que DG se apropió el CAP y siempre hubo continuidad ¿Pero a qué ritmo?, no lo sabemos, sin embargo, la secretaria dice que se seguían reuniendo los directivos y por otro parte con los asesores para seguir al pendiente de sus necesidades, revisar las agendas de trabajo, donde DG realizaba documentos para apoyarlos. Algo que si destaca es que la rotación del personal los obligó a incorporar a nuevos elementos en EACAP, esto pudo haber generado una reacción en cadena al EACAP, porque la falta de interés en los directores por darles su lugar en CAP respecto a que participaban poco en las reuniones, hasta el punto de no avisarles cuando tenían sesiones, de modo los asesores lo reportaron a DG, y ellos tuvieron que hablar con los directores para que comprendan que su función del asesor es meramente colaborativa y no de supervisión como los seguían visualizando.

Lo que han hecho los asesores a lo largo de este proceso de implementación es que ante la carencia de elementos para asesorar se han visto a la tarea de formarse entre pares, de buscar información, consultar a DG y retroalimentar a sus jefes inmediatos, asistir con motivación a todas las reuniones de CAP para retroalimentar y evaluar el proceso en cada uno de los planteles varia (en unos 3 veces, otros ocho, etc.) de temas académicos, incluyendo los negativos (deserción, rezago, etc.), atienden la demanda de DG de asegurarse que los planteles estén realizando su plan de mejora por año o por semestre depende como lo trabaje el plantel, asimismo revisar en que se atoraron en el seguimiento y ayudarles a ver la salida, todas estas formas de hacer las han aprendido a hacer a la medida que se desarrolla CAP.

Otro punto, ¿Qué tanto impacto ha tenido estos dispositivos de mejora (CAP-EACAP) en los resultados de los estudiantes?, cabe analizar la respuesta de la subdirectora con base a este punto, donde expresa:

“...no podríamos atribuir los resultados de un plantel a la instalación del CAP y al equipo de los asesores, yo creo que eso metodológicamente y estadísticamente es muy difícil de ver y de encontrar esta relación directa y eso no lo hemos hecho no tenemos un sistema de evaluación que nos pueda arrojar el dato, que sí “los buenos resultados o malos resultados” que está teniendo un plantel se deben a la intervención del CAP y del EACAP, me parece que no y además no es la intención... lo que se pretende a través de los CAP y de los asesores es mejorar la gestión a nivel del equipo de los planteles, mejorar la organización, mejorar la comunicación, poner en el centro de la discusión temas o problemas académicos...” en donde agrega más adelante “...pero atribuir las mejoras exclusivamente a estos dispositivos me parece que no es posible y que tampoco era la pretensión, nosotros como área central tenemos la tarea de poner a disposición de los planteles diferentes esquemas de trabajo que en conjunto contribuyan a mejorar los resultados educativos en los estudiantes pero por si solos el CAP y el EACAP me parece que no tienen esa finalidad.” (E3SGE-p. 9)

Exploremos un poco la idea, en el marco del diagnóstico del documento CAP, menciona claramente que los resultados no solo dependen de estudiante o del docente, sino que existe otro componente que influye en ellos, estos son los procesos organizativos y gestión, por lo tanto, en un primer momento la intención del CAP para tratar y fortalecer ese otro elemento que influye en los resultados, por supuesto que si nos remontamos a las causas del porque se creó el CAP es por los malos resultados que presentaba el COLBACH, justamente la secretaria recuerda la intención que se pretende de CAP y EACAP y claramente menciona estos procesos organizacionales.

La voz de los asesores EACAP

Este apartado lo uniré con la entrevista de los dos asesores y con la reunión general de los asesores, debido a que la información brindada es basta. Recupero las preguntas base antes planteadas

Dos integrantes del equipo de EACAP

Para empezar, los asesores concuerdan que existía la necesidad que DG y los planteles se unieran para tratar temas académicos, dado que se tratan más temas administrativos, que entonces se crea CAP y EACAP, donde ellos no distinguen un dispositivo de mejora que el otro, se enfocan en que CAP conociera que cuentan con un nuevo acompañamiento donde su función es:

“...apoyar el análisis de problemas que plantel tiene de cuestiones académicas y buscarles solución, analiza los problemas que están pasando en ese momento y lo que hacemos nosotros es ayudarles a incorporarles ya sea material de información, llevando alguien que les ayude, trabajando con los jefes de materia” (E4ASE-p. 2)

Esta descripción de funciones, plantea que los EACAP ayudan desde sus funciones crear este nuevo enlace de unión y comunicación entre DG y planteles, para tener en claro parte de sus funciones los asesores iniciales en este proyecto tuvieron que pasar por un seminario de formación diseñado por IAE con una duración de alrededor de 40 horas, donde hicieron ejercicios de como brindar sus ayudas a CAP, ¿Qué es asesor?, ¿Qué hace? ¿Cuáles son sus funciones? Los asesores plantean sus problemas centrales, afirman que tenían preocupación:

“El problema más grande era “la aceptación”, porque la impresión que tuvieron fue que nosotros íbamos a checar que hacían y que no hacían y que íbamos a venir de chismosos para la DG y decir “en plantel no hacen esto o lo otro”, esa fue a preocupación más fuerte y grande que nos aceptaran y que ellos nos dieran la oportunidad de asesorarlos y ayudarlos. El primer semestre que estuvimos fue el primer reto principal” (E3ASE-p. 3)

Sin duda, “la aceptación” de un apoyo externo creó hasta cierto punto una complejidad al cambio aun cuando la intención de EACAP fuese aportar a la unión, de acuerdo a implementación de un cambio, Fullan piensa que implementar cambios complejos traerá un mayor logro, por el esfuerzo mayor que los sujetos le imprime, asimismo puede que las posibilidades de fracaso aumenten. Está complejidad se debe abordar en segmentos por su dificultad y extensión del cambio, requieren de una serie de actividades, diagnósticos, estrategias de enseñanza,

estructuras y comprensión filosófica, las cuales cuiden no rebasar las capacidades de la institución, añadiendo a esto, es otra preocupación compleja en cuanto a su formación que algunos les favorece, pero a otros no les permite discernir bien que es lo que realmente necesita el plantel, aunque gestionen en otras áreas, llegando el plantel a rechazar alguna de sus ayudas aun ya estructuradas, porque consideran que no es lo que realmente necesitan, otra preocupación, es que ante el cambio constante del personal estar convenciéndolos para su aceptación también complica el proceso.

Por otro lado, una vez presenciada la instalación aun con esas preocupaciones, la consigna que se les dio fue que promovieran el dialogo colegiado, la tarea principal que tenían, en contraste, sucedió lo contrario, los asesores nos cuentan:

“se inició, pero es difícil decir que ya se tenía porque fue la primera sesión, es complicado por la forma en la que estábamos en la mesa el director, subdirector, nosotros (2 asesores) y todos los jefes de materia enfrente eso ya te decía mucho de cómo estaba la relación, ¡ah! porque ellos no hablaban, el dialogo se empezó a abrir, pero muy poco a poco... al inicio fue una situación muy tensa” (E3ASE-p. 4)

El asesor observó desde la posición del espacio que la falta de relación originó la formalidad y la desconfianza para hablar con libertad entre los integrantes, igual se presentó la posibilidad de inferir que se reflejaba la relación no tan cercana entre el personal interno del plantel, más adelante dice que actualmente hacen mesas redondas donde todos hablan. En otros comentarios, describen:

“...parecía que se preguntaban ¿a que realmente vienes?, ¿cuál es tu misión?, vencer esa barrera si costo como dos semestres, en la medida en lo que nos íbamos involucrando...” (E4ASE-p. 4)

Asimismo, los asesores percibieron el peso de la autoridad del director hacia ellos, donde comentan:

“...la política es “nadie puede hablar y se hace lo que yo digo” o “se apoya lo que yo digo” (E4ASE-p. 4).

El asesor utilizó la palabra “política” para referir, a mi juicio, la “cultura tradicional” que el COLBACH ha desarrollado por años, donde el director tiene el mando en ejecutar decisiones y en este caso hasta dirigir las reuniones conforme a sus medidas y lineamientos que le den seguridad en su mando, esta cultura tradicional ha impedido una cultura de participación activa por parte de los agentes de cambio, en el siguiente comentario los asesores se resuelven de la siguiente manera:

“...Para tener el dialogo tenemos que tenerlo horizontalmente y aquí fue curioso la autoridad es el director y si llega alguien de DG dirá “espera aquí yo mando”, ¿estos a que vienen? y “vamos a chocar”, “aquí decido yo”, por eso había mucha tensión con el tiempo fuimos descubriendo que, si somos de DG, pero trabajamos para ellos y lo que queremos es apoyarlos, ya después de tres años nos dicen “es que tú eres de este plantel” y sí, porque trabajamos en ese plantel”. (E4ASE-p. 4)

Los asesores tuvieron en un principio que disfrazar su miedo o incertidumbre en “respeto” al director para no promover el diálogo sin su consentimiento, solo reconocían el clima tenso de la reunión más no que estaban respaldados y tenían autoridad para promover el diálogo que les dio DG, visto de esta forma el director por supuesto tenía que verse diplomático en ejercer su control de mando para hacerles ver a su personal que él sigue mandando, por supuesto que el sigue llevando la dirección dentro de CAP, pero la diferencia es que CAP unificará y equilibrará las posiciones de poder en uno solo.

Desde luego, EACAP quiere ser percibido por DG y CAP como les dijeron en su curso de capacitación:

“...ser asesor “facilitador” me quede con esa idea, y de esa forma me presento soy asesor y estoy para servirles en lo que necesiten, pero ustedes tienen que decirlo, analizarlo, identificarlo y les vamos a ayudar, pero nosotros no se los vamos a hacer. Nosotros facilitamos las condiciones para que se dé el análisis, la solución y demás. Nosotros no podemos hacerlo si ellos no quieren, no participan, entonces si estaba la idea de ser un asesor facilitador en ese concepto no lo contrario de yo decido, yo hago o aquí tenemos que hacer. Nos platican, analizamos información y ellos son los que van tomando decisiones a partir de lo que podamos ayudarles.” (E4ASE-p. 4)

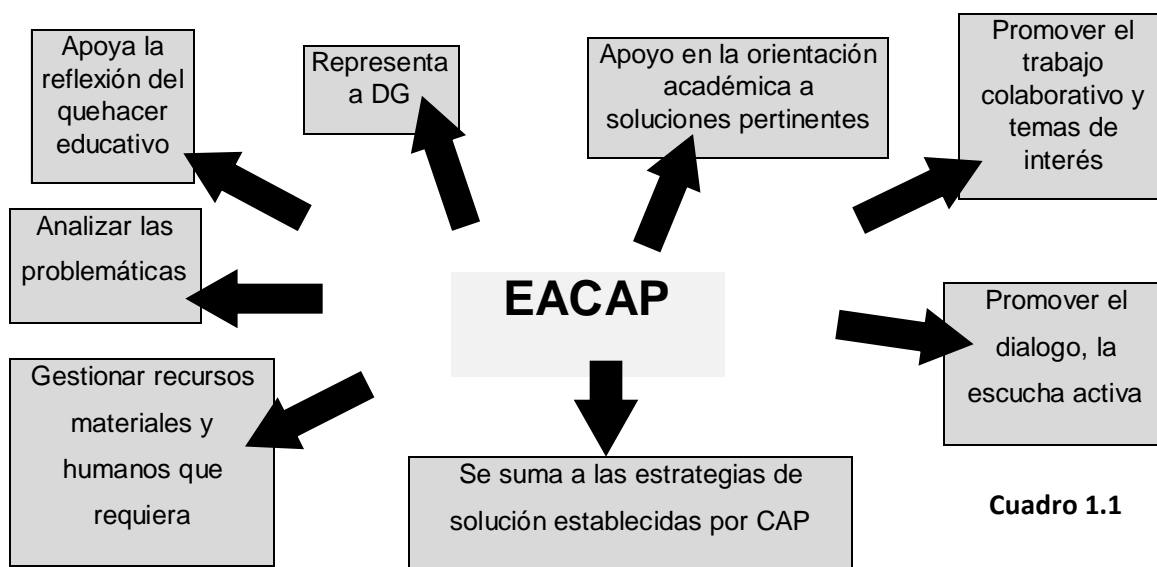
En reuniones de balance en la que participan los asesores en la Dirección General, se confirman estos elementos. Las participaciones de los asistentes giraron sobre estas ideas al revisar el papel del asesor:

Elementos del proceso asesor en CAP

Las concepciones del equipo directivo, la secretaria académica y fundamentalmente los asesores, a lo largo de sus opiniones la asesoría se mueve en tres grandes líneas de acción:

- Facilitadores de los CAP y no hacedores
- Mediadores entre DG y planteles
- Orientadores al plantel para mejores decisiones

Estas líneas de acción van la mano de estas funciones (cuadro 1.1) que se han desarrollado en el proceso del CAP, por ejemplo, lo que es la reflexión, el análisis, la gestión de recursos, la orientación de asuntos académicos, la promoción de

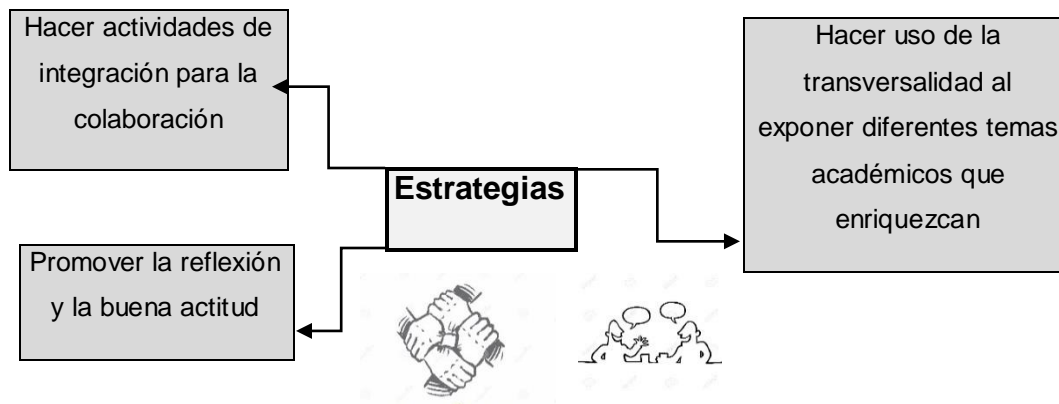


Cuadro 1.1

elementos que favorezcan la colegialidad, están siendo bases sólidas en su actuación dentro de CAP, en definitiva una de las funciones más difíciles de ejecutar sería sumarse a las estrategias establecidas por parte de CAP, porque en la naturaleza del ser humano está mejor en hacer lo que otros ya dijeron, qué en “crear” a partir de la necesidad que siempre implica más trabajo, por otro lado, está la posibilidad o no de coincidir con la solución establecida, en fin, los asesores están

condicionados a esta regla actualmente, por supuesto en la medida en que vayan adquiriendo más presencia de participación activa en el proceso.

Es por ello que las estrategias generales (cuadro 1.2) que más emplean son:



Cuadro 1.2

En función de lo planteado, para llevar a cabo las estrategias comúnmente aplicadas por los asesores de manera más detallada lo hacen formando grupos pequeños de trabajo en donde van reconociendo las acciones de mejora posiblemente aplicables, eso a nivel operativo. Estas tres herramientas de trabajo de reflexión, integración y transversalidad implican que los asesores delimiten sus responsabilidades para con el CAP, con el objetivo de ser facilitadores del proceso y a la vez reúnan junto con otros elementos varios aspectos de la identidad que este equipo asesor requiere. Hablando de “otros elementos” a esta construcción de identidad le sumamos las “fortalezas” que los asesores reconocen que han adquirido, en la siguiente lista se dan a conocer:

- ✓ Contar con habilidades sociales y comunicativas
- ✓ Tener claridad de sus funciones en CAP
- ✓ Diferenciar las actividades académicas de las administrativas
- ✓ Recibir en un inicio una base conceptual de su deber asesor por parte de IAE
- ✓ La disposición de trabajar en conjunto
- ✓ Ser una fuente de información valiosa para las diferentes áreas académicas de DG

- ✓ Examinar la raíz de los problemas de CAP
- ✓ Se enfoca en satisfacer las necesidades reales
- ✓ Brinda formación a CAP a través de la exposición de temas académicos que domine el asesor

Las fortalezas que han ido adquiriendo a través de los valores profesionales como la paciencia para examinar, reflexionar, satisfacer y ajustarse en el proceso de CAP, el compromiso de tener relaciones más cercanas de trabajo o la responsabilidad de prepararse para dar un ayuda, recabar información o compartirla, hace que los asesores resalten positivamente en el proceso, estas capacidades y cualidades se han encargado de proponer sobre la mesa innovaciones o establecer mejoras en CAP.

En otro orden de ideas en contraste con las fortalezas están las problemáticas que identifican los asesores en el desarrollo para conformar el CAP. Resumiré en los apartados que requieren mayor atención con el fin de que los obstáculos o errores sean útiles para perfeccionar más las practicas prometedoras. Los resultados de esta implementación son parte de esté proceso de innovación. Algunas de las dificultades identificadas son:

LA FALTA DE TIEMPO EN ACTIVIDADES ACADÉMICAS TIENE QUE VER CON: saturación de actividades académicas, falta de productos, la falta de atención a solicitudes, falta de agenda institucional formal.

LA FALTA DE PARTICIPACIÓN ACTIVA EN EL PROCESO: seguir participando tradicionalmente en las jornadas y la falta de integración.

FALTA DE CLARIDAD DEL ASESOR EN SUS TAREAS Y FORMACIÓN: la falta de claridad del deber asesor, falta de capacitación pedagógica a los nuevos y actuales asesores, diversidad de disciplinas en su formación, falta de documentar e informar los resultados de EACAP, la dificultad de aceptar el cargo asesor y el desconocimiento del documento CAP.

AUSENCIA E IMPUNTUALIDAD: no llegar a tiempo a las jornadas académicas como en las reuniones de CAP, ausencia de debilidades en el asesor, y la ausencia del director en reuniones de CAP.

CARENCIA EN PROCESOS ORGANIZATIVOS Y GESTIÓN: disminuir la mirada en temas administrativos, la información y discusión dada en reuniones previas, no priorizar lo importante de lo urgente, deficiencias en aspectos técnicos-estratégicos, desvinculación entre planeación y objetivos antes planteados, las constantes rotaciones del personal el cual no está capacitado para insertarse en CAP, falta de una línea institucionalizada del “ser asesor”, el desconocimiento de otras áreas de DG para recibir mayores ayudas y la falta de instrumentos de evaluación contextualizados.

Las problemáticas recopiladas podemos traducirlas como lo que falta por hacer, es decir, la innovación en el COLBACH era unir lo separado, fortalecer lo que se venía haciendo y contar con un apoyo académico para ejecutar sus tareas, reiteradamente se toca el punto de la formación de EACAP y la falta de formación pedagógica que puede entorpecer el proceso para suplir todas las necesidades de CAP, por otro lado, la participación tradicional necesita vencerse con la participación activa que deben avivar y promover el asesor pese a la lucha incansable por la aceptación y credibilidad aun teniendo vínculos afectivos anteriores, no se diga de la ausencia de identidad, homogeneidad y línea específica de acción asesora que urge que proporcione DG, igualmente las reorientaciones que deben realizar por la rotación del personal lleva tiempo, también lleva tiempo responder a las solicitudes, sin embargo, no se tiene muy claro como comenzar a trabajarlo, porque la falta de técnicas de investigación metodológicas o la falta de información totalizada del proyecto ya que no se logró incorporar en un primer momento todos sus elementos, dejando muchas complicaciones y dudas al respecto.

Dentro de este marco, el siguiente apartado justamente es el de “las solicitudes” que a lo largo de las entrevistas y la reunión general percibí, como el intento de estos agentes educativos para darle respuesta a las problemáticas anteriormente mencionadas, o bien, compartir corresponsabilidades para solucionarlas, aquí es

donde tanto las autoridades educativas como estos dispositivos de mejora deben prestar atención porque son líneas de acción delineadas por ellos mismos deducidas y escuchadas por voz propia de los agentes educativos del CAP que han ido propuesto para mejorar sus prácticas. Las siguientes descripciones las organice de tal manera que el lector comprenda quien solicita a quién la acción de mejora.



En un primer lugar, las solicitudes que DG le demanda a EACAP tiene que ver con intercambiar información recabada del campo, los instrumentos de evaluación, las practicas exitosas, talleristas, los documentos teóricos pedagógicos, la permanencia en las jornadas, asimismo que se comuniquen con ellos y asistan a las reuniones que implementaran directores y EACAP. En un segundo lugar, las solicitudes que CAP le demanda a EACAP son: el conocimiento contextual de plantel, el trato de temas específicos como la evaluación e instrumentos, comunicación, etc., así como la aplicación de programas educativos actuales, el instrumento para la evaluación didáctica, la sistematización de información, el conocimiento de una agenda institucional y el fortalecimiento en planeación-seguimiento-evaluación.

Posteriormente, en tercer lugar, EACAP solicita a DG: la información estadística del plantel, la capacitación a los asesores nuevos, el taller de metodología de investigación-acción, la formación pedagógica, como el que revise y apruebe los instrumentos aplicados en otros planteles y los difunda, también las modificaciones en instrumentos propios del plantel, la propuesta del plantel como “sede de talleres académicos”, compartir y aplicar la práctica que se desarrolla en algunos planteles (ej. “lobito adopta a otra lobito” creado para darle identidad a los estudiantes), el respaldo en las practicas exitosas y estrategias de intervención para homogeneizarse y por ultimo más atención al desarrollo de sus tareas. En cuarto lugar, las solicitudes de EACAP a CAP son: que el director diferencie las

problemáticas y seguimiento de ambos turnos, que se cuente con la presencia de un docente representante en CAP que lleven las opiniones de los demás maestros, que se esté al tanto que todos participen y colaboren activamente, haya retroalimentación y cierre en los temas tratados, se abstengan de la saturación de actividades, planeen con anticipación para proporcionarles en tiempo los recursos, inicien puntualmente las reuniones, trabajen con proyectos transversales y hagan productos e incluyan a la planeación a los docentes que más les sean posibles.

Finalmente, en quinto lugar, las solicitudes que los propios asesores concientizan que les hacen falta son: el intercambio y documentación de información de reuniones de acuerdo a sus similitudes de los planteles para enriquecer sus tareas, el compartir el taller de “educación disruptiva” y el personal externo de ponencias, que aprendan a identificar y construir problemas para darles seguimiento en tiempo y forma, ayuden a conciliar sus acuerdos, integren a los demás y a los que no asisten, se comuniquen, participen en la planeación, compartan los instrumentos de observación de clase, las practicas exitosas y las experiencias.

Dentro de este orden de ideas generales y algunas específicas de las solicitudes presentes deben ser analizadas para la toma de decisiones, en cuanto a la comprensión, construcción, divulgación, sistematización, documentación, información e instrumentos de todos los mecanismos CAP, EACAP, JORNADAS, REUNIONES GENERALES DE DIRECTORES, se hace hincapié que debe realizarse la construcción de una agenda institucional en donde todos estén enterados de eventos y actividades académicas.

Todo este cúmulo de actividades académicas que deben ser sustentadas por CAP, evidencia la gran necesidad académica a nivel organizacional del Colegio de Bachilleres requiere un apoyo interno especializado por la diversidad que implica una escuela.

Avances y retos en el COLBACH

Los avances se ven reflejados en que ahora se trabaja sobre proyectos transversales que incitan la integración de los maestros, los cuales han respondido positivamente, asimismo existen vacantes en DG para formar parte de EACAP, se

ha vuelto un privilegio. En cuanto a los retos, en CAP debe seguirse orientando a la operación e interpretación que las políticas educativas actuales presentan, se vigile que se apeguen a sus objetivos inicialmente formulados en la planeación semestral o anual a sus actividades posteriores, al igual ligen sus problemáticas o necesidades académicas para la resolución de ellas. Por otro lado, EACAP se caracterice como un equipo de asesores dinámicos, estrategas, empáticos, amables, que constantemente se estén mejorando como profesionales, que realice apuntes de mejora para intervenciones atractivas e innovadoras de valía que cubra la diversidad y particularidad del plantel, se auto examinen para siempre tener una actitud positiva y que se llegue al reconocimiento de las características del estilo de liderazgo del director al que sirve para que lo apoye más eficientemente en sus habilidades gestoras y sociales con las que atiende a su comunidad.

Principales retos del asesoramiento pedagógico

Para escalar al asesoramiento pedagógico de mejores resultados trae consigo una serie de retos que deben atenderse a medida que pase tiempo y se incorporan más personas al equipo.

El asesoramiento se enfrenta a constantes cambios o a modificaciones en la organización de la escuela, debido grandemente a los esquemas de significación que poseen los sujetos, de ahí que es el principal obstáculo al que aspiramos transformar. A continuación, Bolívar (2006) sugiere que el asesor interno dirija a los centros escolares a lo que llaman “metacapacidad” que quiere decir que por ellos mismo resuelvan problemas organizativos o didácticos. El asesor dirija al centro escolar a una constante autorrenovación, de sus prácticas, es decir, fortalecer una “Cultura organizacional”, para hacer permanente este tipo de cultura requiere el apoyo institucional y escolar. (p. 85)

Existen aspectos que limitan el desarrollo organizacional, por ejemplo “la burocracia” que por años se ha tratado dentro de la escuela como quien debe cumplir su función al pie de la letra sin considerar otros fenómenos educativos junto con sus agentes involucrados. Otro de los desafíos que se enfrenta el asesoramiento es que por naturaleza la escuela es compleja y variada en cuanto al

contexto social y territorial por donde se encuentra ubicada, otro desafío es en cuanto al desarrollo profesional en los sujetos, otro, el tiempo de estancia del asesor en la escuela y la claridad en cuanto sus funciones y límites que le imponga la escuela, otro, desafío es ¿Qué tanto se podría estar en sintonía o complementar al director o docente en sus funciones?, otro, no menos importante es la utilidad que se le van a dar las informaciones que nacen del análisis de la práctica en la que constantemente el asesor debe reflexionar para dar sus ayudas más pertinentes, es decir, qué informaciones resaltaré el asesor e incorpora a la teorización educativa o cómo elegirá las informaciones que provean estrategias para la continua formación profesional de los agentes educativos y cuáles de esas informaciones considerará conveniente para la integración a la política educativa. Estas informaciones revelaran las principales necesidades, preocupaciones o prácticas de éxito de los agentes educativos, por ello, se debe de darles su respectiva importancia para abonar más mejoras y exista un avance hacia otros lugares poniendo a prueba que es funcional para otros tipos de culturas organizacionales.

Todo este capítulo se escribió con a la intención de dar a conocer la relevancia de trabajar en las relaciones entre asesores, directivos para apoyar a los profesores y viceversa, puesto que juegan muchos elementos en común, como la autoridad que cada uno tiene, la capacidad de abordar a los agentes educativos a avanzar hacia la calidad educativa, las habilidades aplicadas para gestionar al personal educativo, la sabia toma decisiones para reclutar a las personas con el perfil adecuado para desarrollar las tareas. Sintetizando, pues diré para terminar que en los agentes educativos está el escucharse recíprocamente para identificar y reflexionar por ellos mismos en donde requieren fortalecer sus debilidades y que elementos requieren permanecer. La asesoría presente en las escuelas solo es el pretexto para provocar estos fenómenos en los colectivos.

CONCLUSIONES GENERALES

Desde una perspectiva general la innovación y el cambio educativo buscan el desarrollo del proceso de mejora; pero iniciar cambios en las prácticas cotidianas de los sujetos traen consigo una serie de esquemas de significación que conviene transformar. El operador del cambio lo hará con el fin de que permanezca la innovación y siga surgiendo de diferente manera y en diferentes ámbitos impulsados ahora por los sujetos que lo operan. En este caso el asesor se convierte en un operador de cambio.

Esta investigación trató sobre los mecanismos de mejora implementados como cambio e innovación en el Colegio de Bachilleres conocidos como CAP y EACAP, debido a que los resultados educativos han sido negativos en comparación con la calidad esperada. A lo largo de esta investigación traté de exponer el proceso de cambio que atravesó esta institución desde la perspectiva del dispositivo EACAP como apoyo a la renovación de las prácticas directivas en una instancia colegiada.

En la primera reunión de la instalación de los CAP aparentemente se vio una instalación exitosa en donde la mayoría de los agentes sino es que todos aceptaron trabajar en este nuevo formato, sin embargo, la información sobre el proceso llevó a concluir que se trató de la formalización de la nueva instancia y no su recuperación como un espacio para el diálogo y la construcción de las acciones de mejoramiento institucional.

En un segundo momento, al que llamo “la evolución del CAP” en los planteles, algunas de las manifestaciones de directores y asesores me llevaron a comprender que el ejercicio que hasta ahora llevan del proyecto CAP, ha rendido frutos, que para alcanzarlos por supuesto tuvieron que trabajar en el cambio de percepciones de los actores participantes.

Por supuesto que este cambio se está logrando a través de la gran ayuda y acompañamiento que está ejerciendo EACAP, sin embargo, es de notarse que la formación pedagógica en estos agentes requiere ser alimentada porque sus

herramientas experienciales les están limitando expandir más sus ayudas o algunas problemáticas están rebasando su capacidad de resolver.

En general introducir de forma radical propuestas de innovación y cambio, tendrían que asegurarse en ser transmitidas con la mayor claridad posible, luchar de manera sutil con los esquemas de significación para que la verdadera intención de la propuesta se interiorice y en consecuencia se vea reflejada en las acciones y actitudes de quienes aceptan la innovación y el cambio.

De esta forma puede observarse que la posibilidad de generar cambios institucionales es posible si además de la promoción del cambio, se ensayan procesos de formación de personas, en las cuales la figura de un asesor de los equipos directivos cobra fuerte importancia institucional. A partir de la observación de esta experiencia concluyo que:

- 1.- Para presentar una innovación o cambio educativo es de suma importancia buscar contar con el apoyo de las autoridades educativas decisoras que respalde y sea consiente que es necesario.
- 2.- Transmitir y dialogar los elementos de la innovación y cambio presentados, poniendo mayor énfasis en la razón por la cuál es creado y asegurar que se comprendió en su totalidad.
- 3.- Contar con un equipo de personal académico, como asesores, docentes o de las autoridades educativas locales que sigan puntualmente el monitoreo de la innovación o cambio, para ubicar en tiempo y espacio los procesos que requieran apoyo y atención.
- 4.-Hacer seguimiento de la información, con su sistematización e interpretación para comprender el rumbo que se toma y encausar de nuevo al propósito original si se requiere.
- 5.- Tener una serie de actividades dinámicas y didácticas para promover la integración, el trabajo en equipo, la colaboración, la participación activa, crear enlaces de comunicación y confianza con el fin de fortalecer las relaciones

profesionales de los agentes educativos para que la innovación o el cambio viaje en ambientes sanos de trabajo.

6.- Promover el dialogo colegiado para que la innovación y el cambio continúe tomando fuerza al consensuar alternativas de solución conjuntas o para seguirse realizando las buenas practicas añadiéndole nuevas rutas.

7.-Es indispensable que la innovación y el cambio contengan propósitos y objetivos de crear culturas de organización.

8.- Quien dirija los proyectos de innovación y cambio educativo estimule a la investigación para institucionalizar teorías, procesos, métodos y técnicas que sean informaciones valiosas en el campo del conocimiento pedagógico.

9.- La innovación y el cambio esté presente en toda la escuela (organizacional/áulico) con fines de constancia para alcanzar el logro educativo y formación del estudiante con calidad educativa, fines de la educación.

10. La innovación educativa es un proceso de cambio que nos muestra la importancia de los espacios reales en los que se quiere aplicar algún modelo educativo. El discurso pedagógico como orientación educativa es valioso, pero promoverlo en las instituciones educativas implica mirar a éstas, como “recipientes” que pueden detenerlo o incorporarlo.

11. Es necesario mirar el proceso de implementación ubicando todo el tipo de recursos que se pueden impulsar.

12. La formación de las personas es muy importante para el cambio, y este se puede dar a través de la capacitación, pero también de la asesoría como un recurso de apoyo permanente.

13. Los cambios no son inmediatos. Tal cual lo dice la literatura analizada se requiere tiempo y esfuerzo institucional.

14. Acercarse al cambio en los procesos educativos como una acción en conjunto de la institución no es tan fácil, el proceso nos ha mostrado que es importante hacer

cambios en la estructura que no necesariamente se reflejan de inmediato en las aulas.

15. Desde los años noventa se habla de cambiar la organización escolar, de mejorar la gestión, pero es necesario incorporar la palabra pedagógica, para orientar las acciones organizativas hacia la tarea principal de la organización, que consiste en crear mejores condiciones para el aprendizaje de los estudiantes.

Finalmente, esta experiencia de investigación me proporciono como pedagoga un baúl de herramientas teóricas y sobre todo prácticas en el campo de la educación que me permitieron aprender y reflexionar sobre cómo se comportan las organizaciones y gestiones escolares a la hora de echar a andar una propuesta de innovación educativa, en este caso fue solo la implementación y desde ese punto clave hubo tantos pequeños y grandes detalles que no debían de darse por sentado para ser exitosa o no. Hablando de una manera más personal y profesional este proceso me enseñó que mi tarea como pedagoga no termina en iniciar o cerrar un proyecto o ideas innovadoras educativas prominentes o pequeñas, sino lo que impacta a las nuevas sociedades educativas es la actitud de educar para transformar, es decir, tener una conciencia que todo lo que emprendas con el afán de educar o dirigir una enseñanza trascienda. Llegar a la aplicación de lo aprendido y lo observado de las actuaciones educativas de calidad de otros colegas o a teoría siempre te acompañen y te formen desde la posición o status educativo que ejerzas. Ser un agente educativo te sensibiliza y te responsabiliza a educar para transformar.

Bibliografía

Antúnez, Serafín (1994). *“CLAVES PARA LA ORGANIZACIÓN DE CENTROS ESCOLARES (Hacia una gestión participativa y autónoma)”*. España: Horsorí. pp. 15-63, 199-232.

Antúnez, Serafín (2004). *“Organización escolar y acción directiva”*. México: Secretaría de Educación Pública. pp. 111-209

Antúnez, Serafín (2006). *“La asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros”, Principios generales de la asesoría a los Centros Escolares*. Ciudad de México: Secretaría de Educación Pública. pp. 57-73

Ball, Stephen J. (1989). *“La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar”*. Madrid: Paidós/MEC. pp. 15-43

Bolívar, Antonio (2006). *“La asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros”, La asesoría al colectivo docente y el trabajo en el aula*. Ciudad de México: Secretaría de Educación Pública. pp. 75-105

Bonilla, Oralía (s.f). *“La asesoría a la escuela”*. Ciudad de México: IAE. pp. 4-6

Dirección General (2016). *“Los Consejos Académicos de Plantel (CAP)”*. Ciudad de México: Colegio de Bachilleres. pp. 4-16

Fullan, M. y Harveagres, A. (comp.) (2001). *“La escuela que queremos”*. México. Secretaria de Educación Pública. p. 39-108

Fullan, M. y Stiegelbauer, S. (2009). *“El cambio educativo” Guía de planeación para maestros*. México: Trillas. p. 45-300

Gobierno Federal de la República (2013-2016). *“PLAN NACIONAL DE DESARROLLO”, México con Educación de Calidad*. México: Gobierno Federal de México. pp. 10, 123-130.

Hernández Sampieri, R.; et al. (2010) *“Metodología de la Investigación. 5ª. ed.* México: McGraw-Hill. pp. 361-542

Imelda, Austria (s.f). *“COLEGIO DE BACHILLERES PLANTEL 1 ROSARIO”*. México. Recuperado de <https://sites.google.com/site/cbplantelrosario/acerca-de-nosotros/nuestra-vision>

Instrumentos de registro de observación y entrevistas semiestructuras

Nieto, José M. (2001). *“Asesoramiento al centro educativo”, Modelos de asesoramiento al centro educativo*. Recuperado de

[file:///C:/Users/Popper/AppData/Local/Packages/microsoft.windowscommunication.sapps_8wekyb3d8bbwe/LocalState/Files/S0/9902/Attachments/Modelos%20de%20asesoramiento%20a%20organizaciones%20educativas%20_pdf\[11307\].pdf](file:///C:/Users/Popper/AppData/Local/Packages/microsoft.windowscommunication.sapps_8wekyb3d8bbwe/LocalState/Files/S0/9902/Attachments/Modelos%20de%20asesoramiento%20a%20organizaciones%20educativas%20_pdf[11307].pdf) pp. 105-150

Rimarí, Wilfredo (2005). "LA INNOVACIÓN EDUCATIVA, Un instrumento de desarrollo. Recuperado de https://www.uaa.mx/direcciones/dgdp/defaa/descargas/innovacion_educativa_octubre.pdf pp. 1-20

Robles, Bernardo (2011). "La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico". Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/351/35124304004.pdf> pp.39-49

Subsecretaría de Educación Media Superior (2008). "*REFORMA INTEGRAL DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN MÉXICO*" (RIEMS). México: Secretaría de Educación Pública. s.p.

Secretaría de Educación Pública (2014). "*ACUERDO número 717*", *lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar*. México: Secretaría de Educación Pública. s.p.

Secretaría de Educación Pública (2013-2018). "*PROGRAMA SECTORIAL DE EDUCACIÓN*". México: Secretaría de Educación Pública. pp. 7-49.

Secretaría de Educación Pública (2013). "*LEY GENERAL DE LA EDUCACIÓN*". México: Secretaría de Educación Pública. pp. 1-14

Schmelkes, Sylvia (1995). "*Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*". México: Secretaría de la Educación Pública. pp. 31-54

ANEXO



ANEXO: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Universidad Pedagógica Nacional

Unidad 092 Ajusco

Hora de inicio: _____

Nombre de la institución: _____

Buenos días, soy alumna Jessica Vergara Estrada de la Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 092 Ajusco, donde actualmente estoy de pasante en la licenciatura en Pedagogía, encontrándome agradecida que me permita realizar esta entrevista.

A continuación, realizare las siguientes preguntas que están relacionadas al tema de “El papel del Asesoramiento a equipos directivos dentro de la instalación de los Consejos Académicos de Plantel” con el fin de conocer sobre sus experiencias y perspectivas acerca del Asesoramiento.

Antes bien es importante para mí grabar la entrevista porque me ayuda a entender en sus propias palabras lo que nos quiere compartir, nadie más escuchará la grabación ni la transcripción de ella y nunca será utilizado con un fin distinto.

¿Tendrá alguna pregunta o duda al respecto, para dar inicio con la entrevista?

Datos generales

Nombre del entrevistado: _____ edad: _____

Cargo en la institución: ASESOR (A) EACAP


Área donde perteneces en Dirección General: _____

Años de experiencia en el ámbito educativo: _____

Años de experiencia en el Colegio de Bachilleres: _____

Formación profesional: _____

¿Hace cuánto labora como asesor (a)?: _____

 Primera parte: Sobre la instalación de los CAP

La entrevista se vincula con el conocimiento de la propuesta de construcción de los CAP como medio para fortalecer la capacidad de gestión interna de los planteles.

Si usted recuerda la primera gran acción en las escuelas fue la instalación del CAP. Considerando ese momento:


1. ¿Qué se pretendía con la instalación del CAP?
2. ¿Cómo se prepararon ustedes para aquella reunión?
3. ¿Cuáles fueron sus principales preocupaciones al momento de iniciar el proceso de involucramiento como asesor en apoyo a director?
4. Considerando los propósitos esperados al instalar el CAP de promover el diálogo entre el equipo directivo, pero con la presencia de los asesores, escenario que cambió pues los directores se reunieron con su personal previamente a la instalación, ¿Cómo valora usted el primer encuentro de instalación? ¿Se cumplieron los propósitos completamente o medianamente? ¿Por qué?
5. ¿Cómo concibió el área central su tarea en los Consejos Académicos de Plantel en aquel primer encuentro?
6. ¿Cómo lo capacitaron antes para poder presentarse en esas reuniones?
7. ¿Cómo se sintió en la misma reunión, cuáles fueron sus principales preocupaciones, debilidades y fortalezas para impulsar el encuentro?
8. ¿Fue aceptado de inmediato o percibió resistencia para ser aceptado

En algunos comentarios de los asesores de IAE cuando se revisaron los registros y las bitácoras, llamaba la atención que los directores habían hecho reuniones previas con su personal independientemente del día acordado, cuando no se dio la orientación de hacerla con anticipación y en vez de fomentarse una discusión viva y en la cual se podían aclarar muchas ideas, fue simplemente un acto protocolario de instalación de la asamblea.

9. ¿Está usted de acuerdo con esa apreciación? Sí, no, por qué.

Segunda Parte: sobre los asesores de directores

10. ¿Por qué consideró la Dirección General que era necesario que trabajaran como asesores de apoyo al director?
11. ¿Cómo describiría los requisitos con los que debe contar un asesor?
12. ¿Cómo describiría el trabajo de un asesor? ¿Cuáles son sus alcances?
13. ¿Fue fácil para usted aceptar el cargo sin problemas o en qué pudo dificultársele?
14. ¿Cuál considera usted que es la cualidad o función más predominante que debe tener un Asesor de EACAP, mediador, negociador, consultor, interventor? ¿Por qué?, ¿Hay alguno otro rasgo del asesor que convenga considerar? ¿Cuál?
15. ¿Qué estrategias sobresalientes emplea para llevar a cabo el trabajo colaborativo en el equipo directivo para generar nuevas propuestas que apoyen a los procesos organizativos?
16. ¿Cuáles han sido los principales obstáculos o problemas que ha enfrentado al dar asistencia y acompañamiento al equipo directivo?
17. ¿Podría ejemplificar una intervención en la cual ha tratado de resolver una situación de crisis en un plantel?
18. ¿Cuáles son las principales necesidades de apoyo identificadas en el Director y su equipo de trabajo?:
 - a) Director
 - b) Jefes de materia (equipo de trabajo)
19. ¿Qué es lo que necesita usted como asesor para realizar mejor sus tareas de acompañamiento al Director?
20. ¿Qué condiciones políticas institucionales y condiciones internas del plantel impiden que participen activamente en el CAP?
21. ¿Qué aspectos identifica que necesita aun reforzar en su formación como asesor generador de propuestas de mejora?
22. ¿Qué aspectos que hasta ahora ha desarrollado en su labor de asesor, la considera como una fortaleza?

 Tercera parte: sobre la innovación

23. Después que IAE se retiró del proceso de apoyo, ¿Qué hicieron para dar continuidad al proyecto?
24. ¿Qué problemas enfrentaron después de ello y cómo lo resolvieron?
25. ¿Observa que los cambios propuestos por CAP son viables y pertinentes para desarrollar una mejora en el apoyo a los equipos directivos? ¿Por qué?
26. ¿Cuáles son los temas de mejoramiento que se han abordado en las sesiones de CAP y que para usted son muy significativas?
27. ¿Específicamente que recomendaciones le ofrecería a un director para fortalecer sus procesos organizativos?
28. Alguna idea que usted quisiera comentar sobre el proceso de instalación del CAP que no hayamos preguntado