

EL ASESORAMIENTO EXTERNO A LAS INSTITUCIONES  
ESCOLARES EN EL SISTEMA EDUCATIVO PERUANO

*Diana M. Revilla Figueroa\**

PRESENTACIÓN

Las innovaciones y los cambios de la reforma educativa propuesta e iniciada por el Ministerio de Educación en el ámbito nacional, plantean exigencias a los directores y docentes de los centros escolares. Estas exigencias han derivado en necesidades de asesoramiento externo por parte de los docentes, quienes solicitan el servicio de los llamados "especialistas" para atender y resolver dichas necesidades.

La reforma educativa responde a una nueva política de la educación y, por ende, tenemos variación en la política curricular. Así, frente a la necesidad de implementar el nuevo currículo se afirma la labor de asesoramiento.

Sin embargo, el tema de asesoramiento como apoyo externo a los centros educativos está poco o casi nada trabajado en nuestro país, por lo menos como una especialidad del campo de la educación.

---

\* Pontificia Universidad Católica del Perú. Departamento de Educación.

Pero, en la práctica existe la figura del asesor como aquel profesional de la educación que brinda sus conocimientos a los docentes<sup>1</sup> para que éstos puedan realizar mejor su labor pedagógica.

A través de este artículo conoceremos de qué manera se ha constituido el asesoramiento externo a los centros educativos estatales del Perú desde la administración central, es decir, desde el Ministerio de Educación.

Es conveniente comenzar por aclararnos qué es asesoramiento como apoyo externo a los centros educativos, cuál es su naturaleza y en qué consiste el rol de asesor. Luego, iremos describiendo y analizando hasta qué punto o cómo se ha constituido el asesoramiento desde la administración central que enfrenta el proceso de reforma. La descripción y el análisis comprenden las siguientes variables: participantes, roles del asesor, objetivos y contenidos del asesoramiento, modelos, estrategias de actuación del sistema de apoyo externo, y la labor propia del asesoramiento.

Terminamos el trabajo con algunas reflexiones a la que arribamos luego de conocer sobre el tema y de la manera como se está implementando en nuestro sistema educativo con la convicción de que está en proceso de crecimiento y mejora.

## 1. EL ASESORAMIENTO EXTERNO A LOS CENTROS EDUCATIVOS

Tal como lo reconocen María Rodríguez (1996) junto con otros autores, el *asesoramiento es una labor emergente, en proceso de consolidación y en búsqueda de su propia identidad*, y que en ese proceso convive con otras prácticas educativas: Supervisión, Formación Permanente del profesorado, Innovación educativa y Orientación escolar; que muchas veces originan confusión en su concepto. Por otro lado, es una *tarea aplicada principalmente, al campo de las escuelas, de la enseñanza*, orientada a apoyar la labor de los docentes.

---

1. Nos referimos a los profesores que ejercen labor en cualquiera de los niveles de educación inicial, primaria y secundaria.

A lo largo de los años, el asesoramiento ha evolucionado por etapas. Verloop (s.a.) a través de su experiencia en Holanda nos refleja muy bien, a grandes rasgos, las tres etapas o fases por las que suele evolucionar:

- Fase 1: El asesor externo como experto “Yo le diré lo que hay que hacer”. Es decir, se da un papel del asesor “médico”.
- Fase 2: Se reconoce el potencial de la escuela para cambiar su propia situación: “Usted ya lo sabe”.
- Fase 3: Caracteriza esta fase el aumento progresivo de la autonomía de las escuelas y su capacidad de control sobre sus propios asuntos.

En cualquiera de las fases, *el asesoramiento implica un proceso de relación e influencia que integra al menos tres tipos de componentes claves* (Moreno; 1992):

- A. Un cuerpo sistematizado y disponible de CONOCIMIENTO EDUCATIVO
- B. Unos PROFESIONALES ESPECIALISTAS en parcelas de dicho conocimiento (asesores)
- C. Unos PROFESIONALES de la educación que trabajan en los CENTROS ESCOLARES (asesorados).

Indudablemente, en cada fase se concibe diferente lo que es asesoramiento y lo que constituyen roles o funciones del asesor y de los asesorados.

De esta forma, el asesoramiento es un proceso de mediación entre el conocimiento especializado disponible y la resolución de problemas institucionales.

Debemos considerar que, en este proceso se asume determinada concepción o corriente de dichos conocimientos especializados relacionados a los conceptos educación, escuela, profesorado, enseñanza, innovación, cambio educativo, currículo, etc., que van a afectar la

manera como se conciba y se lleve a cabo el asesoramiento. Sobre todo influyen en la determinación de la orientación de los contenidos a asesorar.

Al respecto, Moreno y Escudero (1992) plantean que se pueden presentar tres formas de comprender lo que es asesoramiento y que de alguna manera implican un concepto diferente de escuela, de cambio y de la forma de utilización del conocimiento:

- El asesoramiento desde la organización y la utilización del conocimiento.
- El asesoramiento desde la teoría del cambio educativo.
- El asesoramiento como una relación socialmente comprometida.

En el primer caso, el asesoramiento constituye un proceso externo, situado fuera de la escuela, interactivo de dos o más personas, cuya tarea es prestar alguna modalidad de ayuda a las escuelas y a los profesores, sobre la base de materiales y programas basados en el conocimiento teórico disponible. Por lo tanto, el asesoramiento representa una estructura organizativa intermedia en función de "enlace" entre el conocimiento teórico disponible sobre algo y los procesos y problemas que en el mismo pueden surgir y los sujetos que trabajan sobre ese algo. Es decir, el Asesoramiento externo sería un proceso de mediación entre los conocimientos disponibles y la solución de los problemas detectados por los profesionales del centro educativo.

Cuando se plantea el *asesoramiento desde la teoría del cambio educativo* se concibe la escuela como unidad de cambio, del desarrollo del centro como organización y como formación del profesorado. De esta forma, el ASESORAMIENTO es un proceso interactivo que cumple una función amplia de liderazgo pedagógico sobre la base de la implicación, participación y colegialidad de todos los miembros de la escuela. Así:

El asesoramiento ha mantenido relaciones privilegiadas con el Cambio Educativo, porque esta labor ha sido legitimada al profesionalizarse la Innovación Educativa. (...) El asesoramiento se presenta como la acción más apropiada, porque persigue la donación de una ayuda dirigida hacia la generación de un cambio. (...) (Rodríguez; 1996: 32).

Es decir, el asesoramiento está al servicio del cambio y los asesores se constituyen como “agentes ligados a los procesos de facilitación del cambio educativo, que contribuyen y prestan su ayuda en relación a la mejora escolar, pueden contribuir de modo significativo al éxito de los esfuerzos en la consecución de las metas educativas en general, y más concretamente, en aquellas áreas en las que cada uno de los centros necesite apoyo” (Marcelo, 1996: 28).

*Asumir la escuela como unidad de cambio* significa aceptar que ninguna de ellas puede mejorar si se encuentra aislada y sólo cuenta con los recursos de sus propios profesores. Muchas veces el asesoramiento se brinda considerando al docente como “un servidor” que opera lo que le brinda el sistema educativo y olvidamos de que puede ser un profesional activo, creativo y modelador de la práctica pedagógica en la escuela.

Cuando se establece una relación estrecha entre educación y sociedad, puede asumirse el *asesoramiento como una relación socialmente comprometida*, es decir, necesariamente está vinculada con las opciones sociales, culturales y de valor a las que pretende servir. De esta forma, “un modelo educativo para el asesoramiento escolar no sólo debe justificar los fundamentos en los que se basa para ser más eficaz en relación con la mejora de la escuela y de la educación, sino que también debe hacer explícitas las coordenadas sociales, éticas e ideológicas que precisen cuáles son los fines que persigue, cuáles son sus contenidos y cuáles sus valores” (Moreno y Escudero; 1992: 68). Lo cual significa que categorías como las de poder cultural, dominación e influencia afectan la justificación del asesoramiento, especialmente en la definición de sus funciones y metodología.

Apreciamos diferentes características que puede asumir el asesoramiento, pero en los tres casos se coincide que es un proceso de ayuda interactivo donde participan el que domina los conocimientos, el que requiere de esos conocimientos para atender sus necesidades y los conocimientos a utilizarse en un contexto social determinado.

Así, *una labor de asesoramiento involucra siempre dos sujetos*, en el que, uno de los participantes, justamente el que tiene el problema (el docente o personal que dirige la institución) demanda

ayuda para resolverlo y el otro (el asesor) está en situación de corresponder a esta petición, ofreciendo recursos variados para contribuir a encontrar la solución.

Entre ambos sujetos debe existir mutuo consenso y no darse o imponerse desde uno de los dos. Por lo que, si bien un proceso de reforma exige atender al docente para que pueda ejecutar los cambios educativos, no debe excluirse de la definición de los temas de capacitación o asesoramiento. Como lo expresa Juan Contreras<sup>2</sup> “hay que velar por la capacitación permanente del maestro y no una capacitación que venga de arriba, sino que surja de los intereses y necesidades del maestro” (1998: 7).

**Toda reforma requiere de la participación activa de los maestros**, pues son ellos quienes pondrán en práctica las políticas orientadas a la innovación educativa, a la renovación del curriculum, a la adopción de nuevos enfoques y a la aplicación de metodologías más acordes con la diversidad que prevalece en el medio escolar. (Deceano, F., 1998: 1).

No se puede considerar a los docentes como simples ejecutores de las medidas de cambio que se elaboran en los ministerios de educación. Esto significa que la tarea de asesoramiento como apoyo externo no puede ser improvisada ni confundida con una labor de atención eventual. Sí debe reconocerse que está tremendamente relacionado y contribuye a la formación permanente del profesorado.

En un proceso de mejora de la calidad de la educación, *el asesoramiento no puede ser considerado al margen de una política de desarrollo del curriculum, de formación del profesorado y de desarrollo y mejora de las escuelas y de sus condiciones de trabajo pedagógico* (Moreno, 1992: 92). Esta labor surge como instrumento que sirve a las políticas educativas del cambio planificado y de las políticas de reforma.

Por lo tanto, no se trata de elaborar un nuevo currículo y presentarlo sin fundamentos ni contexto, se trata de incorporarlo en

---

2. Secretario Regional del Sindicato Unico de Trabajadores de la Educación Peruana (SUTEP)–Lima, Perú

el marco de una política de desarrollo curricular que vaya de la mano de una política educativa aceptada y conocida por todos, especialmente por los docentes.

Por último, debemos considerar *los modelos de asesoramiento* por las que se puede optar:

- Orientado hacia los procesos,
- Orientado hacia la tarea o contenidos.

En términos generales ambos modelos se caracterizan por:

Procesos:

- Énfasis en proceso
- Toma de postura
- Centrado en grupos
- Servicios comprensivos
- Enfoque práctico
- Potenciación de capacidad
- Relación personal
- Foco en organización.

Tarea:

- Énfasis en contenidos
- Neutralidad
- Centrado en individuos
- Servicios limitados
- Enfoque reactivo
- Ayuda directa
- Relación impersonal
- Foco en individuos.

Sin embargo, debemos considerar una tendencia creciente hacia el modelo de procesos por los resultados que se puede obtener.

Completamos este cuadro resumen con otras ideas que explican más sobre estos dos modelos.

### **Asesoramiento de orientación en contenidos**

Es un modelo centrado en el experto y en la aplicación de sus conocimientos y técnicas sobre las instituciones y sujetos. Se presenta la figura del asesor como experto, cuya opinión o recomendaciones son lo más importante.

La estrategia de asesoramiento se basa centrada en contenidos pues se asume que la teoría es más importante que la práctica. En este proceso el protagonismo del apoyo corresponde al experto y el apoyo obedece a propósitos y objetivos constituidos por la adminis-

tración central, es decir, fuera de las escuelas y docentes. Se rige por el principio de “intervención sobre” y no de “colaboración” y el trabajo “con” los sujetos.

De esta manera, la estructura de relación con los asesorados es diferenciada y jerárquica. Uno sabe más que el otro.

### **Asesoramiento de orientación en procesos**

A diferencia del anterior modelo, se centra en los problemas y en una relación de colaboración entre expertos (asesores) y docentes (asesorados) para resolver dichos problemas. Por lo tanto, se realiza entre profesionales reconocidos, sin diferencias de posición y de poder, existe un reconocimiento y respeto profesional mutuo entre ambos.

Su estrategia está definida por la colaboración y el trabajo con los sujetos y su entorno. Se basa en el principio de “trabajar o colaborar con”. Juntos, y sobre todo los asesorados, son encaminados para que definan y resuelvan sus necesidades o problemas y lograr así la mejora de su práctica pedagógica. Implica una relación confidencial y colaborativa y se trabaja sobre la base de acuerdos negociados. Es importante resaltar que, en la resolución de los problemas no sólo se utiliza los conocimientos teóricos del asesor, sino que se considera los conocimientos generados desde la práctica educativa.

Es así, que los objetivos del asesoramiento se elaboran a partir de los principios del trabajo colaborativo y la negociación entre la escuela y el sistema de apoyo externo y se considera la práctica educativa necesaria para elaborar estrategias que permitan la resolución de los problemas.

Cualquiera sea el modelo de asesoramiento (contenido o procesos), está asociada a una opción social, cultural e ideológica a la cual sirve ya sea para promover dinámicas de poder, dirección, control, dominación cultural o, por el contrario, para contribuir al desarrollo de procesos educativos y culturales.

De esta forma, el asesoramiento debe realizarse sobre la base de la participación, la negociación y la colaboración mutua. Por ello,

nos inclinamos por un asesoramiento externo centrado en procesos pero no descartamos la necesidad del otro modelo de asesoramiento.

### *EL SISTEMA DE APOYO EXTERNO*

Para realizar la labor de asesoramiento, sea o no en un proceso de reforma educativa, conviene **crear y fortalecer sistemas de apoyo externo (SEA)** que favorezcan la implantación de los programas o proyectos de reforma e innovación, y de cambio educativo. "El SEA ha de ser un recurso de la escuela y su conocimiento teórico-práctico habrá de ponerse a disposición de la misma" (García, et. al, 1994: 142).

Estos sistemas de apoyo pueden ser creados o conducidos por la administración central educativa o por instituciones particulares que trabajan por el desarrollo de la educación. Pueden adoptar distintas manifestaciones, tales como, equipos psicopedagógicos, asesores de programas específicos, formadores, etc. Lo importante es que aporten a las escuelas los conocimientos que poseen tratando de impulsar la participación máxime de los profesores e incorporando el conocimiento práctico generado en la escuela.

**El servicio de apoyo externo sólo cobra sentido cuando resulta útil a las escuelas para que éstas logren sus objetivos.** Frente a esto, debemos considerar cómo percibe la escuela la tarea del asesoramiento externo y su relación con la administración educativa. Muchas veces, cualquiera sea la forma que adopte este asesoramiento, el docente lo percibe como "viene impuesto de la administración central", por lo que prefieren disponer de las ofertas desligadas totalmente de la administración educativa.

Esta situación motiva al crecimiento de las ofertas de servicios de apoyo externo particulares. Pero si se quiere lograr los cambios educativos planteados, el SEA de la administración central debe conseguir la aceptación de los docentes y trabajar en forma conjunta con las instituciones de apoyo externo particulares.

Por otro lado, las *estrategias de apoyo* por el que opte un sistema de apoyo externo dependerán del modelo de asesoramiento que

asuma. Particularmente sugerimos una estrategia donde los objetivos del apoyo externo se elaboren basándose en el trabajo colaborativo y la negociación entre la escuela y el SEA. Es decir, adoptar el principio de “trabajar con y no sobre” los docentes y la escuela. Así también, los asesores orienten y capaciten a sus asesorados para que participen en la resolución de sus problemas, realizando colaborativamente sus propios programas o planes de acción.

### *EL ASESOR Y LOS ROLES QUE PUEDE O DEBE ASUMIR*

El **asesor**, es el garante del seguimiento del cambio por parte de las escuelas.

Debe ser un profesional que influye sobre decisiones innovadoras en una dirección considerada deseable por parte de la instancia, sea ésta administración central, institución educativa particular, etc., a la que sirve.

Se constituye en un profesional mediador-síntesis del conocimiento que pertenece a una comunidad de producción de conocimientos, como por ejemplo, las universidades, y que actúe como enlace entre nuevas ideas, programas y la práctica educativa en curso, conectando recursos externos con los propios del sistema usuario, con el propósito de que ocurra una interacción constructivista entre ambos.

Para obtener el reconocimiento de las instituciones debe poseer ciertas competencias sobresalientes en contenidos específicos, y ha de profundizar en capacidades y modos de asesoramiento. Así también, su acción se ha de complementar con aportaciones de otros especialistas, que reconozcan y movilicen recursos personales de los centros y de los profesores, de tal forma que se enriquezca el proceso de solución del problema.

Si optamos por un modelo de asesoramiento centrado en procesos requerirá de habilidades para crear relaciones de confianza, claridad de metas y definición precisa de funciones, responsabilidades y expectativas, que facilite el trabajo y los procesos de grupo.

Es preciso pensar en el asesor más como un experto en procesos y procedimientos de animación y desarrollo de cambio educativo que como un técnico especialista en contenidos o innovaciones específicas, aún cuando esta faceta de su capacitación también sea importante (...) Un consultor o asesor curricular debiera estar en condiciones de combinar un doble eje en su formación y en su actuación: conocimiento de contenidos y de proceso a través de los que aquéllos pueden ser puestos en relación con el currículum, con el contexto escolar, su cultura, estructuras, tareas y funcionamiento, y con los profesores (...) (Moreno y Escudero; 1992: 91).

Para determinar los roles del asesor, debemos considerar que éstos surgen de escenarios sociales determinados y los individuos que participan de la asesoría influyen en su configuración.

El asesor cumple sus obligaciones en el contexto de las organizaciones educativas (donde conviven grupos con diferente poder e intereses) y se socializa dentro de éstas. Por lo tanto, debe tener presente las peculiaridades de estas organizaciones porque van a condicionar sus roles. Esto significa que el rol del asesor se construye según las exigencias del grupo y de la percepción que tienen del asesor. "Está obligado a intentar comprender, interpretar y negociar la relación entre el concepto de su rol y las previsiones acerca de su rol que percibe tienen los grupos con los que interactúa" (Rodríguez; 1996: 43).

En este contexto, el asesor debe desarrollar roles con capacidad para intervenir en interacciones, en las que las normas y los roles pueden ser ambivalentes, plurivalentes o incluso contradictorios. De ahí la importancia de su habilidad como negociador apoyándose en la técnica del consenso.

Además, *un asesor asume no uno sino varios roles*, tanto en su vida personal como profesional. Por lo que "aquellos roles o el rol que llega a ser internalizado con más fuerza actúa como un principio guía o una estructura profunda que configura nuestro comportamiento en diferentes escenarios" (Rodríguez; 1996: 41).

Los roles se definen de alguna manera de acuerdo a varias situaciones, entre ellas:

- Al tipo de asesoramiento.
- Al modelo del asesoramiento: proceso/ contenido.
- A la naturaleza del contrato.
- A las metas del proceso de asesoramiento.
- A las normas y patrones del sistema cliente y del propio asesor.
- A las limitaciones e inclinaciones del asesor y su experiencia profesional anterior.
- A las circunstancias que rodean el proceso de asesoramiento.

Sea cual sea el rol que asuma, debe apoyar al personal de la escuela y no descuidar la formación permanente del profesorado.

## 2. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA REFORMA EDUCATIVA PERUANA

Como en otros países de Iberoamérica, la reforma se pone en marcha con el propósito de mejorar la calidad de la educación, y viene acompañado de una visión distinta del trabajo docente.

La reforma educativa en el Perú ha originado una reestructuración del sistema educativo organizado ya no por grados, sino por ciclos de formación. Se ha optado por un nuevo enfoque pedagógico: el constructivismo; y, se reconoce al docente como el principal agente, gestor y guía del proceso de mejoramiento educativo. En resumen, implicó las siguientes decisiones:

- Articulación entre niveles educativos.
- Universalización de la educación inicial de 5 años.
- Mejoramiento de la calidad de la educación primaria.
- Nueva propuesta curricular, más dinámica y flexible con orientación Constructivista.
- Maestros competentes en procesos de aprendizaje y alumnos aptos para seguir aprendiendo.
- Creación del nivel de estudios de bachillerato.

Asimismo, la reforma conlleva a la modernización de la gestión del Ministerio de Educación. Se ha optado por una administración de régimen descentralizado con la finalidad de trasladar progresi-

vamente competencias y responsabilidades de carácter pedagógico e institucional del nivel central e intermedio a las escuelas.

Pero la preocupación central es cómo poner en práctica la nueva propuesta curricular que significa una tarea delicada, y hasta hoy en día, supone un tema que capta casi toda la atención del Ministerio de Educación (MED), entidad que a través de la Dirección Nacional de Formación y Capacitación Docente<sup>3</sup> pone en marcha el Plan Nacional de Capacitación Docente denominado PLANCAD<sup>4</sup>. Para mayor conocimiento de su funcionamiento entrevistamos a la directora de esta oficina<sup>5</sup>, quien lleva adelante la labor de asesoría y cuya información incorporamos en este y el siguiente apartado.

El PLANCAD desarrolla sus actividades a través de una Red Nacional de Instituciones Educativas previamente seleccionadas, quienes en calidad de Entes Ejecutores realizan la capacitación en todos los ámbitos del país. Los Entes Ejecutores son instituciones educativas (universidades, ISPs, ONGs, Asociaciones Educativas) públicas y/o privadas, con presencia comunal y regional, seleccionadas. Tienen la responsabilidad de ejecutar los Talleres de Capacitación, las actividades de reforzamiento y seguimiento durante el año escolar que les implica visitar a los docentes en sus escuelas.

A través del PLANCAD, el Ministerio de Educación, brinda asesoría técnico-pedagógica a los docentes para que apliquen la actual propuesta curricular y lleven adelante la nueva política educativa. Para el personal responsable del MED **se brinda asesoría a través de las capacitaciones** y se utiliza este tipo de sistema de apoyo externo como instrumento para favorecer, controlar y evaluar la implantación de la nueva política curricular.

- 
3. Es una de las Direcciones que pertenece al Viceministerio de Gestión Pedagógica, el cual es el responsable de proponer los lineamientos de política pedagógica y presta la asesoría pedagógica para la correcta ejecución de la política educativa.
  4. El PLANCAD funciona desde 1995 y se extenderá hasta el año 2000. Constituye el primer paso para la estructuración de un Sistema Nacional de Capacitación Docente Permanente.
  5. Dra. Carmen Trelles. Directora de la oficina del Plan Nacional de Formación y Capacitación Docente. La entrevista recogió información sobre los objetivos, contenidos, metodología, tiempo y recursos del PLANCAD. Lima-MED:1998

Particularmente creemos que si bien se ofrece asesoramiento a los docentes, la forma como se lleva a cabo desde el Estado no correspondería a lo que como enfoque teórico conocemos sobre asesoramiento, expuesto en el primer punto. A continuación analizaremos esta situación.

### 3. EL ASESORAMIENTO EXTERNO EN EL SISTEMA EDUCATIVO PERUANO

Recordando las tres fases por las que suele evolucionar el asesoramiento, creemos que en el Perú todavía nos encontramos en tránsito entre la fase 1 y 2, es decir, prevalece el asesor externo como experto, lo cual es una visión tanto de la administración central como de las mayorías de las escuelas y, principalmente, de los docentes, y por otro lado, se ha iniciado una política de descentralización y autonomía de la gestión de las escuelas que les permita tomar decisiones y proponer innovaciones de acuerdo a su propia realidad.

De esta forma, se viene implementando un modelo de asesoramiento centrado en el especialista, que congrega a profesionales externos al Ministerio de Educación (docentes universitarios y otros) e internos, como los especialistas de las Unidades de Servicios Educativos (USEs-órgano desconcentrado que funcionan sólo en el departamento de Lima) y Direcciones Regionales (entidad descentralizada, ubicadas en todo el país).

Los profesionales, denominados como asesores-capacitadores<sup>6</sup>, deben asesorar sobre estrategias de didácticas activas; el desarrollo de materiales educativos con recursos del lugar y, evaluación de los aprendizajes. Todo desde el enfoque del constructivismo. En ningún momento se les da a conocer a los docentes y directores la nueva política educativa y curricular. **Sólo brindan información necesaria para que los docentes, como simples ejecutores, pongan en marcha el nuevo currículo.**

---

6. Contratados por los Entes Ejecutores del PLANCAD.

Desde el PLANCAD se define la selección de los contenidos y estrategias de asesoramiento. En esta tarea no han participado los docentes. Ellos manifiestan estar confundidos con las sesiones de capacitación y no saben exactamente de qué se trata todo. Conocen la existencia de una nueva propuesta curricular pero no conocen sus fundamentos pedagógicos, filosóficos, psicológicos y culturales. Como ejemplo, una profesora de primer grado preguntó: ¿cómo se desarrolla la metodología constructivista de lecto-escritura? Y, muchos docentes de primer grado aún siguen utilizando el libro Coquito elaborado a partir del método silábico. Y así, existen otras anécdotas que reflejan la desorientación de los docentes.

Si bien los asesores-capacitadores evalúan a los docentes y recogen sus sugerencias, no se incorporan en la definición de los contenidos porque se realiza al finalizar las capacitaciones, es decir, al finalizar el año escolar.

De acuerdo a los resultados de una encuesta aplicada al 14% de los 49 catedráticos de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú<sup>7</sup>, ellos opinan que el asesoramiento de la administración central se realiza en períodos cortos, en forma masiva, insuficiente y, tienen una orientación política, en vez de atender la orientación técnico-pedagógica que los docentes requieren. Basándose en las demandas que recogen de los docentes (asesorados) sugieren que las asesorías atiendan los siguientes contenidos: diseño curricular, evaluación del aprendizaje, planificación curricular, implicancias educativas de los nuevos roles del profesor y alumno, entre otros.

El PLANCAD se constituye en una instancia externa a los centros educativos que brinda asesoría a los docentes. Dado los objetivos y la estrategia de desarrollo del PLANCAD podemos considerarla

---

7. Creemos conveniente esta pequeña muestra de docentes universitarios, que realizan labores de asesoría a instituciones educativas diversas, para conocer de cerca la dinámica de la tarea de asesoramiento que se está realizando. La encuesta recogió información sobre manejo de información sobre asesoría, criterios para seleccionar los asesores, preparación que requieren, campos de actuación del asesor, y roles a cumplir, conocimiento de la forma como se realiza esta tarea desde la administración central. Se aplicó en el mes de junio de 1998.

**como un inicial sistema externo de apoyo (SEA) a los centros educativos, sobre todo a los docentes**, que se encuentra en proceso de consolidación, aunque el asesoramiento sea uno de sus principales objetivos más no el único.

Existen algunas situaciones que nos permiten entenderla de esa manera:

- Funciona dentro del marco de una administración descentralizada<sup>8</sup> (situación ideal para la configuración de un SEA).
- Funciona a nivel central, regional y local.
- Surge desde la administración central.
- Surge como instrumento para la implantación de la reforma.
- Promueve la promoción de iniciativas innovadoras locales (entes ejecutores) y busca establecer canales y redes de comunicación entre todo tipo de instituciones y de profesionales del mundo de la enseñanza.
- Canaliza los servicios de apoyo a través de los entes ejecutores y contribuye a aumentar la competencia profesional del profesor.
- Busca contribuir, a través del asesoramiento, a los procesos de innovación y de la calidad de la educación, al desarrollo de las escuelas.

De hecho, su estrategia de funcionamiento tiene características del modelo centrado en contenidos, pero hay algunos esfuerzos que permitirán más adelante avanzar hacia el otro modelo.

El PLANCAD atiende sólo a los docentes que trabajan en centros educativos estatales. Esto ha originado que otras instituciones educativas presten servicios de asesoramiento a los CE's privados,

---

8. El Ministerio de Educación a partir de la reforma reestructura el sistema educativo y opta por un régimen administrativo descentralizado y se deja atrás una administración central, reguladora y centralizada. Desde el propio Ministerio, como órgano central asume funciones técnico-normativas, de política, de promoción y asesoría, de planeamiento estratégico y de evaluación y monitoreo. En el ámbito regional descansa en las Direcciones Regionales de educación cuyas funciones son ser ejecutivas y encargadas de la adecuación de la política educativa. Por último, a nivel local, se apoya en las USEs y en las áreas de desarrollo educativo (ADEs) cuya función es de carácter operativo.

situación que se irá incrementando. Lo interesante de este hecho es que estas instituciones trabajan por su cuenta y no coordinan esfuerzos con la administración central.

Pasamos a analizar desde algunas otras variables cómo se realiza el asesoramiento desde la administración central.

Dos participantes claves: asesor y asesorado.

Tenemos claro que los **asesorados**, en nuestro caso, son los docentes de aula y los directores. Y también hemos expresado que no han participado en las decisiones que dan forma al servicio de asesoramiento. En buena cuenta, ellos desconocen el “saber sobre su quehacer”. Lo curioso es que para el MED y el PLANCAD los docentes son considerados el principal agente, gestor y guía de todo el proceso de mejoramiento educativo.

Pero, ¿Quiénes son nuestros docentes? Queremos caracterizar brevemente al docente peruano para comprender a quiénes deben asesorar los especialistas y qué deben considerar ellos en sus sesiones de capacitación-asesoría.

Según datos de la oficina de estadística del propio Ministerio, en 1996 tenemos 321,144 docentes de los cuales el 77% trabajan en los niveles de educación inicial, primaria y secundaria. En su gran mayoría son jóvenes y el 60% promedio nacional son docentes titulados. Existe un mayor crecimiento de profesorado de centros educativos privados, pero a pesar de ello el 70% de profesores en áreas urbanas y 95% en zonas rurales son profesores al servicio del Estado. Es importante resaltar que el 40% de los docentes no son titulados.

Los docentes titulados, muchos de ellos egresados hace pocos años, se han formado en instituciones superiores donde se les ha formado en otro lenguaje distinto al que se persigue en la reforma. Lo cual lleva a pensar que estamos formando profesores prematuramente obsoletos.

Esta situación nos permite comprender que si seguimos excluyendo a los docentes de la tarea de asesoramiento, estamos frente a un posible fracaso en la implantación del nuevo currículo.

¿*Quiénes son los asesores desde la administración central?* Pues bien, ellos:

- Son profesionales en educación, poseen título pedagógico y/o en psicología educativa.
- Pueden pertenecer o ser contratados por la institución participante como Ente Ejecutor del PLANCAD.
- Deben tener 4 años de experiencia profesional, de los cuales, dos años en trabajo de aula.
- Han sido capacitados en metodología activa, evaluación del aprendizaje, diseño de material educativo para el nivel al cual se los propone trabajar.

No se descarta a los profesionales con postgrado.

Podemos apreciar que no se les pide ser expertos en algún tema, pues ellos son a su vez capacitados para actuar como efecto multiplicador. Sí se les considera mediadores entre la política curricular y su puesta en marcha. A opinión de los docentes universitarios encuestados, los asesores deben ser expertos en alguna materia y no sólo contar con la experiencia de aula. Situación no contemplada rigurosamente por el PLANCAD. Los asesores deben estar preparados para trabajar en los siguientes campos: desarrollo curricular, formación del profesorado, innovación educativa, entre otros.

¿*Cómo se presenta los roles del asesor determinado por la administración central de nuestro sistema educativo?*

De acuerdo al *tipo de asesoramiento* nuestros asesores externos adoptan un modelo de doctor-paciente encargados de brindar conocimientos o información especializada sobre la didáctica activa para aplicar la nueva propuesta curricular y ofrecen soluciones concretas a problemas concretos. Ellos deciden lo que hay que cambiar y ofrecen recomendaciones para mejorarlo. Son especialistas preparados para usar los conocimientos desde la teoría.

Lamentablemente el asesor no ayuda al docente a percibir, comprender y actuar sobre un ámbito problemático que está teniendo lugar en su aula, para mejorarla tal como ha sido definida por él mismo.

Creemos que los asesores deben ayudar en el desarrollo de propuestas de actuación, pero no ejercerlas ellos mismos de modo directo.

De acuerdo a *la orientación del asesoramiento* se viene configurando un asesoramiento centrado principalmente en el contenido donde el asesor:

- Es asumido como un especialista en educación y no necesariamente en alguna área en particular.
- Establece una relación impersonal y trata de mantener, frente al programa de mejora, una actitud de neutralidad.
- La ayuda que brinda se restringe a las orientaciones emanadas por el PLANCAD, es decir, la administración central.
- Ofrecen soluciones concretas a temas delimitados en un contenido disciplinar: didácticas activas.

Podemos concluir que los dos roles, especialistas y generalista, parecen asociarse a ideas distintas de lo que es la competencia del asesor lo que condiciona la manera en que se utiliza el servicio de asesoramiento.

#### Objetivos y Contenidos del asesoramiento

Suele ser de carácter variado. Asumiendo al asesor como un profesional experto, éste lo es, no en relación con el asesorado, sino con la naturaleza del contenido a ser comunicado y con los procedimientos para comunicarlos.

En nuestro caso, ya lo hemos expresado, se trata de brindar asesoría técnico-pedagógica a los docentes para que apliquen la nueva propuesta curricular, y de esta manera, se ejecute la nueva política educativa. Esto conlleva a tener asesores organizados y contratados por la administración central a través del PLANCAD.

#### Las tendencias en el asesoramiento

Como ya lo expresamos existen dos posturas que se originan en el ámbito de la organización: **enfoque de procesos y de contenidos**. Estamos comprobando que de acuerdo a cada enfoque se determina

el tipo de estructura de apoyo, los roles del asesor y las estrategias de asesoramiento. En el Perú la tendencia es en el modelo de contenidos.

<p>Las estrategias de actuación del sistema de apoyo externo PLANCAD</p>
--

Estas estrategias, asumidas por el PLANCAD, la caracterizamos de acuerdo a los siguientes criterios:

- Unidad básica de intervención (al que va dirigido el apoyo): los docentes de los niveles de educación inicial, primaria y secundaria de centros educativos estatales de todo el país.
- Equidad-eficiencia: la determinación de criterios de selección de las escuelas con las que se va a trabajar. La selección de los centros estatales se basa en el criterio de equidad.
- Apoyo centrado en el contenido, es decir, se brinda información para enfrentar las dificultades y necesidades que demanda el nuevo currículo, desde la metodología hasta la evaluación de los aprendizajes.
- Iniciativa interna (demanda: son las escuelas las que solicitan el servicio) versus iniciativa externa (oferta: el equipo se ofrece a un grupo de escuelas).

Apreciamos que la demanda es acogida pero sin la participación de los docentes. Por lo tanto, se oferta atención y asesoría pero ésta no está resultando efectiva.

- Fidelidad (el equipo orienta a las escuelas para la reproducción fiel del programa) versus adaptación (el equipo ayuda a las escuelas en la adecuación y adaptación del programa de acuerdo a sus condiciones y necesidades locales).

Los especialistas asesores tratan de que los docentes adapten la nueva currícula a sus propias condiciones de trabajo y de finalidades educativas propias de la institución donde trabajan, pero aún los docentes muestran resistencia, les es más fácil su participación pasiva.

- Se basa en el principio de trabajar “sobre” la escuela y no “con” la escuela. No se da un proceso de acuerdos, negociación y consenso.

En la labor propia del asesoramiento se pueden presentar ciertas situaciones:

- *El sentido de la ayuda y del apoyo:* El apoyo es material (guías didácticas para el docente; libros y cuadernos para los alumnos), informativo o cognitivo (contenidos necesarios sobre didáctica y evaluación) y se está tratando de brindar apoyo afectivo y emocional, como reconocimiento de la valía profesional, derivado de compartir pensamientos, sentimientos y experiencias proporcionando una comunicación confiada y contactos profesionales positivos.
- *La postura ante el cambio educativo* exige dilucidar tres asuntos: cuál es el FOCO de la transformación; qué consideración merece el proceso de cambio , y al SERVICIO DE QUIÉN está la mejora. Además “dado que en las situaciones de asesoramiento suelen intervenir el asesor, los asesorados y la administración educativa (o una institución promotora) resulta obligado examinar la perspectiva del cambio que manejan estas tres instancias, para anticipar tanto los puntos de encuentro, como las zonas de fricción” (Rodríguez; 1996: 74).

No se conoce en ninguno de los tres sujetos interventores sobre qué perspectiva del cambio se maneja. Sí tenemos claro que se sirve a los fines del Estado y todos están en búsqueda de mejorar la calidad de la educación.

- *La responsabilidad de los asesorados.* Hay que considerar que ellos deben realizar la demanda; guiar todo el proceso, pues son sus necesidades e intereses lo que hay que atender; esto los obliga a participar en todo el proceso de asesoramiento. Son ellos los que deciden si aceptan o no los servicios y sugerencias del asesor. Por lo tanto, la responsabilidad recae sobre ellos. Esta situación no es asumida por la administración central ni asumida por todos los docentes.

- *El conocimiento del asesor.* Este debe prepararse para sumir el rol de asesor. Estar al tanto de las opciones de trabajo en su área de especialización o en asuntos más esenciales o tener los recursos para informarse de ellas cuando las desconozca. Procurar el acceso a fuentes directas de información para conectar con ellas al profesorado. Conocer la política educativa y de los mecanismos que utiliza para implantarse. Manejar un saber reflexionado sobre la enseñanza. Dominar estrategias de comunicación y de procedimientos para establecer cauces de negociación y participación.

Hemos constatado que si bien los asesores son licenciados en educación, han sido capacitados en aquellos contenidos que se ofrece a los docentes, lo cual nos lleva a pensar que no necesariamente son especialistas en lo que hacen. Se les ha informado sobre algunos rasgos de la política educativa y curricular.

- *La credibilidad del asesor:* Para salvaguardar la credibilidad del asesor éste debe cuidar el derecho a la confiabilidad, pues debe cuidarse del riesgo de que la información sea usada para fines diferentes de los que se acordó. No tenemos información al respecto pero por lo menos se ha asegurado que los asesores pertenezcan a instituciones reconocidas académicamente.

## REFLEXIONES FINALES

1. Apreciamos que en nuestro sistema educativo se asume una labor de asesoramiento centrado principalmente en el especialista, pues todavía no se asume que los docentes y la escuela son capaces de resolver sus problemas con apoyo y orientación. Así también, aún no se realiza esta tarea con todo el potencial que ella encierra desde un modelo más orientado a procesos.
2. Numerosos intentos de reforma educativa han demostrado que la educación no se cambia sólo cambiando los instrumentos, es decir, el currículo, los materiales educativos, la tecnología educativa que utilizan los docentes. Lo que piensa el docente, su cultura, creencias, valores, son fundamentales para el cambio y deben ser tomados en cuenta, así como sus intereses y pro-

pósitos. En tal sentido, tienen todo el derecho de participar en la definición del tipo y contenido de asesoría que les permitirán mejorar su acción pedagógica.

3. Los docentes esperan que los asesores les resuelvan de manera concreta las dificultades que enfrentan al aplicar el currículo. En cambio, los asesores esperan que los docentes colaboren en el proceso de resolución de los problemas. Por lo tanto, el PLANCAD debe revisar las funciones asignadas a los asesores y debe difundir a los docentes los objetivos de esa asesoría para que dejen de tener una participación pasiva.
4. Cualquier proceso de asesoramiento que promueva y realice la administración central con centros escolares y profesores debe contemplar sus opciones ideológicas y de valor, pues debe ser consciente de que puede servir para promover dinámicas de poder, dirección, control, y a la postre dominación cultural o, por el contrario, para contribuir al desarrollo de procesos educativos y culturales en los que los sujetos hagan frente a su realidad y a sus problemas de forma más reflexiva, más crítica y más autónoma.
5. La aplicación de un nuevo currículo afecta en mayor o menor grado varios ámbitos, entre ellos, la capacitación del profesorado y el servicio de apoyo a los docentes y a la escuela que desarrollará ese currículo. De ahí la importancia de crear un sistema de apoyo externo adecuado y funcional. Si bien el PLANCAD se constituye en un SEA inicial, aún le falta clarificar sus objetivos.
6. Debe asegurarse una concepción unificada de asesoramiento entre los asesores, docentes y el personal del SEA, de tal forma que consideren el asesoramiento como proceso interactivo de apoyo entre profesionales (asesores y asesorados), como un servicio a la comunidad educativa, que contribuye al desarrollo profesional de los docentes en el contexto de su trabajo; y, por último, que es una práctica que necesita ser construida de modo compartido, que se realice sobre la base de acuerdos negociados con relación a asuntos y problemas sobre la práctica educativa.

Finalmente, si bien el asesoramiento en Perú teóricamente es poco conocido, apreciamos que en la práctica se viene realizando con la finalidad de apoyar la labor del docente. Pretende contribuir a los procesos de innovación y de mejora de la calidad de la educación. Pero, para lograr este propósito, debe optarse por un modelo centrado en procesos, sin descartar el otro enfoque, pues ambos son necesarios. Serán los asesores y asesorados quienes determinen el mejor manejo de esta situación.

Particularmente nos hemos enriquecido con estas reflexiones y, sobre todo, conocer más sobre una labor que se constituye en un recurso valioso para la formación continua y permanente del profesorado.

## REFERENCIAS

CONTRERAS, JUAN

- 1998 *"El maestro, pieza clave del cambio"* Lima: Revista de Educación NOTA 21, Diario Expreso año 02, N° 15, 24 de marzo

DECEANO OSORIO, FRANCISCO

- 1998 *La formación de maestros de educación primaria en México. Rasgos de la nueva propuesta de formación inicial.* Ponencia de la Reunión de Consulta Técnica para el análisis de Políticas y Estrategias de Formación de Profesores. 20 al 22 de abril. Santa Fe de Bogotá: O.E.I.

ESCUADERO MUÑOZ, JUAN Y MORENO OLMEDILLA, JUAN

- 1992 *El asesoramiento a centros educativos. Estudio evaluativo de los equipos psicopedagógicos de la comunidad de Madrid.* Madrid: Comunidad de Madrid Consejería de Educación y Cultura.

GARCÍA, JUAN/TORREGO, JUAN/ MORENO, JUAN

- 1994 *"Modelos de actuación de los servicios de apoyo externo y calidad educativa"*. En LARROSA, Faustino (compilador), *El rendimiento educativo.* pp. 129 al 147 (documento en fotocopia).

MARCELO GARCÍA, CARLOS (DIRECTOR)

- 1996 *Innovación educativa, asesoramiento y desarrollo profesional.* Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (MED)

- 1995 *Organización interna del MED.* Ley N° 26510. Reglamento de organización y funciones del MED. D.S. N° 002-96-ED Lima.
- 1997 *Nueva estructura del Sistema Educativo Peruano. Fundamentos de la propuesta.* Lima.

1997 *Plan Nacional de Capacitación Docente PLANCAD 97. Manual para docentes del nivel de educación primaria.* Lima: MED, Dirección Nacional de Capacitación

1998 *Los eventos de Capacitación Docente en el marco del PLANCAD. Manual para Directores Regionales y Sub-regionales de Educación.* Lima: MED.

ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS PARA LA EDUCACIÓN

1995 *I reunión de trabajo del Comité de Expertos sobre Políticas de Formación de profesores y Estrategias para la inserción profesional.* Informe final. Santiago de Chile: O.E.I.-OREALC Evento realizado del 24 al 26 de julio.

RODRÍGUEZ ROMERO, MARÍA MAR

1996 *El asesoramiento en educación.* España: Ed. Aljibe.