

# El programa institucional de tutorías en la escuela normal: una propuesta

*Daniel Hernández Cruz*

## Introducción

Recientemente, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2000) hizo pública su propuesta de Educación Superior para el Siglo XXI, donde exponen algunos de los retos que las universidades mexicanas tienen que enfrentar para desarrollar los perfiles profesionales demandados por la sociedad actual. Entre estos se encuentran:

- Convertir a la Universidad en puerta de acceso a la sociedad del conocimiento.
- Atender con calidad a una población estudiantil en constante crecimiento (como resultado de la dinámica demográfica del país y la expansión de la matrícula de educación superior).
- Ofrecer servicios educativos de calidad que proporcionen a los estudiantes una formación humanística y cultural, con una sólida capacitación técnica y científica.

Con el objetivo de lograr estos retos, la ANUIES propone que debe impulsarse, en cada una de las instituciones que la conforman, un

conjunto de acciones estratégicas que van desde la consolidación de los cuerpos académicos, el impulso y desarrollo de la innovación educativa, la vinculación interinstitucional, la construcción de un nuevo perfil en la práctica de la gestión, la planeación y evaluación institucional; y en forma especial, el desarrollo integral de los alumnos. Para esta última se demanda la institucionalización de las actividades de tutelaje.

Para las Instituciones de Educación Superior (IES), estas actividades tendrán características muy específicas en función de la atención de problemas también muy específicos. Entre los principales problemas figuran la disminución de los índices de reprobación, la mejora del rendimiento académico, el abatimiento de la deserción e incremento de la eficiencia terminal; esta última entendida como egreso con titulación; en otras palabras, garantizar la permanencia y egreso de los estudiantes con una atención de calidad. Por ello, las actividades de tutorías estarán centradas en apoyo psicopedagógico, motivacional, fortalecimiento de los hábitos de estudio, desarrollo personal, asesoría académica, entre las principales.

Las escuelas normales de México al formar parte de manera formal y real de las instituciones de educación superior inscriben su desarrollo académico en las funciones sustantivas que caracterizan actualmente a éstas. De tal suerte que a partir del 2005 se planifica y evalúa el desarrollo institucional de las escuelas normales desde estas funciones y sus parámetros establecidos. La meta final es la reducción de las brechas de calidad que hoy existen entre las escuelas normales y las demás IES, y entre las propias escuelas normales tanto a nivel nacional como en cada entidad. La función del tutelaje se inscribe en esta planeación y evaluación.

Dadas las características de las escuelas normales, según el estado académico que presentan, los problemas no se sitúan en la reprobación, la deserción o la eficiencia terminal. Estos indicadores a nivel nacional y por entidad presentan datos alentadores, no obstante, pueden ser objeto de debate en cuanto a “programas de calidad académica” sobre todo por los niveles alcanzados en las evaluaciones

aplicadas por el Centro Nacional de Evaluación de la Educación (CENEVAL). Por ello, la discusión en cuanto a un programa de tutorías en la perspectiva ANUIES resulta interesante; en este sentido surgen las preguntas: ¿debe impulsarse un programa de tutorías en las escuelas normales?, ¿cuáles características particulares debe tener dado los problemas propios de las normales?

El concepto de tutorías no es nada nuevo en la educación normal, sin embargo, es distinto al planteado por ANUIES y su desarrollo es diferente. Las tutorías de las que se habla en la educación normal aplica a la atención brindada a los estudiantes de séptimo y octavo semestres en su ejercicio docente llevado a cabo en las escuelas del nivel básico. Los tutores son externos, pues se encargan de dicha función los profesores que atienden los grupos escolares sea de preescolar, primaria, secundaria, así como la educación física, indígena y especial. Los profesores de la escuela normal cumplen la función de asesores atendiendo a un pequeño grupo de estudiantes cada uno, de acuerdo al número de profesores contratados por tiempo completo a medio tiempo, así como del número de estudiantes por grupo. El énfasis otorgado a las tutorías radica en la formación para la docencia a través de las prácticas profesionales basado en el modelo del práctico reflexivo.

Se sostiene aquí que si bien habrá de diseñarse e implementar un programa de tutorías desde la perspectiva ANUIES para responder a las nuevas exigencias y desafíos planteados, también resulta mucho más importante consolidar el modelo de tutorías hasta hoy implementado por la educación normal; el diseño de un programa específico en este orden resulta por demás fundamental. Ello significa que en todo caso los problemas a atender en la educación normal son vistos por la atención del mejoramiento del ejercicio docente, con vistas a una sólida formación como profesionales de la educación de los futuros profesores normalistas del país.

## La tutoría académica como estrategia centrada en el alumno

La ANUIES propone que un Programa Institucional de Tutorías (PIT) debe considerar lograr el desarrollo integral de los alumnos como una tarea sumamente compleja de las IES, que va mucho más allá de la organización de algunas actividades aisladas, sobre todo si se considera su gran número y heterogeneidad de condiciones, por ello es necesario ocuparse de los estudiantes con programas de orientación e información efectivas desde antes de su ingreso hasta después del egreso; es importante que los alumnos terminen sus estudios en los tiempos previstos en los programas académicos.

En este sentido, uno de los principales retos de un programa de tutorías es lograr que una proporción elevada de alumnos alcance niveles de desempeño académico favorables y culminen satisfactoriamente sus estudios en los plazos previstos. El programa debe enmarcarse en un nuevo enfoque educativo flexible y eficiente, basado en el aprendizaje y atento al desarrollo humano integral, a la formación en valores y a la disciplina intelectual de los estudiantes. Para cumplir con dichos fines, es necesario desarrollar nuevos enfoques de lo educativo, que permitan formar al estudiante de una manera integral, dotándolo de las herramientas necesarias que le permitan adaptarse continuamente a las cambiantes demandas del medio donde llevará a cabo su práctica profesional.

Resulta pertinente y urgente ofrecer programas innovadores que posibiliten al estudiante concluir adecuadamente su formación en el nivel superior, no únicamente promoviendo cambios en las formas de entender e implementar los programas académicos, sino, sobre todo, promoviendo cambios en las formas de ver y entender al protagonista de la vida escolar. Es necesario que el estudiante recupere su importancia y se implementen programas encaminados a apoyar los procesos educativos.

## Las tutorías en la educación superior

Tradicionalmente, el proceso de enseñanza-aprendizaje ha estado centrado en el docente. Los nuevos discursos didáctico-pedagógicos demandan un cambio radical en la relación docente-estudiante, que permita impulsar al máximo las potencialidades de éste. Por ello, se concibe al PIT como una estrategia educativa de apoyo al proceso formativo, como una acción orientada a coadyuvar en el logro académico de los estudiantes. Se persigue la formación integral individual, constituyendo el alumno como el centro del proceso. Se pretende que, de acuerdo con su interés y disposición de tiempo, el alumno reciba la orientación de un tutor durante su formación profesional. La práctica de esta actividad, permitirá tener un conocimiento más profundo y continuo de la problemática estudiantil, a fin de que la institución lleve a cabo acciones oportunas para resolver e impulsar el desarrollo personal de sus estudiantes. Con base en las recomendaciones de la ANUIES un Programa Institucional de Tutorías puede comprender los siguientes tipos:

- Tutoría Individual. Consiste en la atención personalizada a un estudiante por parte del tutor que lo acompañará durante su trayectoria escolar. Aunque la propuesta institucional considera pertinente que sea el mismo tutor durante su estancia en la Universidad, será posible solicitar cambio de tutor, circunstancia que habrá de justificarse. Lo anterior dependerá de la relación tutor-tutorado y de las formas de organización establecidas en cada uno de los programas docentes.
- Tutoría Grupal. Se brindará atención a un grupo de estudiantes, de preferencia grupos pequeños de entre 10 y 15 estudiantes, cifra que podrá variar según la población a atender. Es importante señalar que se recurrirá a esta forma de tutoría para tratar asuntos generales que competan al grupo, pero estará también orientada

- a detectar los casos problema que requieran atención individualizada. La tutoría grupal será utilizada como estrategia inicial para la atención de estudiantes en su ingreso a la universidad o en programas docentes con alta población estudiantil.
- Tutoría de Pares. Se constituirá por díadas en las que uno de los miembros enseñará al otro a solucionar un problema, completar una tarea, aprender una estrategia, dominar un procedimiento, etcétera, dentro de un programa previamente planificado. La aplicación de este tipo de tutoría se hará en el ámbito de la enseñanza-aprendizaje entre alumnos, de tal forma que se recurrirá a ella para apoyar la función de los profesores-tutores, aprovechando las capacidades de estudiantes sobresalientes de los últimos semestres, exclusivamente en aquellos casos donde la demanda de tutoría rebase la disponibilidad de profesores para tales fines.

Para el caso de las escuelas normales aquí se planteará un tipo más de tutelaje que ha resultado innovador, ha funcionado, pero no con la eficiencia y efectividad que se podría alcanzar, una vez diseñado un programa específico en cada escuela normal que responda a las condiciones particulares de éstas; nos referimos a una tutoría de pares académicos.

## El académico y la función de tutelaje

El tutelaje representa hoy día en las IES una de las cuatro funciones sustantivas que cumple el personal académico. Incluso cuando éstas formen parte del perfil de los profesores de tiempo completo se espera que todo docente asumido como académico realice dichas funciones sustantivas, a saber, docencia, generación y aplicación e innovación del conocimiento, gestión académica y tutelaje. Si bien encontramos en las IES personal académico exclusivo en la función de docencia o la investigación incluso en la gestión, hoy se está privilegiando el desarrollo de un perfil deseable del académico que abarque las cuatro funciones ya mencionadas.<sup>1</sup>

## Las tutorías en la educación normal

Se sabe que en las escuelas normales se trabaja con tutorías desde hace muchos años, sin embargo, éstas no corresponden al modelo desarrollado recientemente en las universidades, por lo que se puede afirmar que el tutelaje no ha sido una función sustantiva de los docentes en este tipo de IES a decir por el modelo propuesto por ANUIES. Es decir, cuando se habla de tutorías en la escuela normal se trata del tutelaje realizado por los profesores de centros de educación básica quienes mantienen un vínculo con el asesor de la escuela normal, responsable del “Seminario de análisis del trabajo docente”, materia que forma parte de los últimos dos semestres de la carrera como profesor normalista. De esta manera bien podría hablarse de un tutelaje de pares académicos, que difiere de la propuesta ANUIES en donde se plantea un tipo de tutoría con pares entre estudiantes, entre otros.

Lo anterior tiene una primera consecuencia, es importante iniciar un programa institucional de tutorías desde la concepción y para los fines específicos propuesto por la ANUIES, mismo que se ha descrito en el primer apartado de este documento. Sin embargo, como ya se mencionó es fundamental consolidar un programa de tutorías que se avoque a organizar el funcionamiento de las mismas por parte de los asesores y tutores según hemos descrito anteriormente. Este programa se deberá enriquecer en lo sucesivo con la modalidad de tutorías originada para las universidades.

El sistema de tutorías en la educación normal está orientada por la necesidad que se tiene de ubicar a los estudiantes en las escuelas de educación básica para que desarrollen sus prácticas profesionales, lo cual ocurre en el séptimo y octavo semestre de la carrera. Se nombra como tutor al profesor encargado del grupo de educación básica del centro donde se asigna al estudiante. La selección de tutores es responsabilidad compartida entre las autoridades de la escuela normal y las autoridades de educación primaria en cada entidad, supervisores de zona y directores de las escuelas primarias. Para ser nombrado como tutor los profesores de educación básica deben reunir algunas características (SEP, 2001: a).

Por su parte, la escuela normal nombra a un asesor por una determinada cantidad de estudiantes que regularmente son entre 4 y 6, aunque en algunas escuelas dado el número de profesores puede llegar hasta 8 estudiantes. La realización de estas tareas requiere de una organización del trabajo y una relación estrecha entre el profesor titular del Seminario y cada uno de los estudiantes normalistas en los diferentes momentos y espacios en que realicen sus actividades (SEP, 2001: a). Las escuelas normales establecen una vinculación con las escuelas de educación básica, regularmente localizadas en las localidades cercanas a aquellas, de tal manera que los estudiantes presten un servicio docente, que dura casi todo el ciclo escolar, con la asesoría y acompañamiento del profesor responsable del grupo.

Una fortaleza que se identifica es el hecho de contar precisamente con el apoyo de los directores y docentes de los centros escolares, los supervisores y jefes de sector. Una debilidad identificada es que los asesores no siempre realizan el acompañamiento adecuado en el centro escolar, por lo que la relación con el asesor es casi nula, presentándose una ausencia de retroalimentación entre asesor-tutor-estudiante. Esto se debe entre otras razones a la no observancia de los perfiles y funciones básicas a cumplir por parte de los agentes involucrados en el trabajo de tutelaje en la educación normal.

## El programa institucional de tutorías: la propuesta

### Conceptualización

El *Programa institucional de tutorías* de la escuela normal debe concebir la tutoría como una estrategia centrada en los procesos de enseñanza-aprendizaje *en y desde* la práctica docente, basada en una relación de acompañamiento del tutor hacia el estudiante fundamentado en la reflexión *para y desde* la acción. Se espera que esta actividad estimule el desarrollo de las capacidades del estudiante y enriquezca su práctica docente, permitiéndole detectar y aprovechar sus potencialidades, desarrollando su



capacidad crítica, creativa e innovadora, mejorando su desempeño escolar y apoyando su desarrollo futuro como profesional de la educación.

El Programa también debe establecer una distinción entre la asesoría y la tutoría aún cuando se establezca la necesidad de complementariedad, y ambas funciones en sentido amplio se comprendan como tutelaje. La primera, a su vez, se divide en dos tipos: uno consiste en el acompañamiento que brinda un profesor (asesor), dentro de su tiempo como docente responsable de la materia “Seminario de la práctica docente I” y “Seminario de la práctica docente II”, para resolver dudas o preguntas sobre temas específicos de la práctica docente, regularmente de un grupo de alumnos. La otra, en el acompañamiento que brinda un profesor dentro de su tiempo laboral como asesoría brindada en los espacios y tiempos establecidos en su programa individual de trabajo en tanto profesor de tiempo completo, según sea el caso.

Este tipo de tutelaje es el nuevo reto de la educación normal, ya que va dirigido a los estudiantes de primero a sexto semestre quienes también realizan observaciones y prácticas docentes en las escuelas del nivel básico y el seguimiento de este ejercicio académico es prácticamente nulo. Además de no articularse adecuadamente a las actividades exigidas en séptimo y octavo semestre; a saber, la elaboración del documento recepcional.

Por su parte, la tutoría es el método de enseñanza por medio del cual un estudiante recibe atención personalizada e individualizada de parte de un profesor externo a la escuela normal y en servicio en algún centro de educación básica. Consiste en la orientación sistemática que proporciona un profesor para apoyar el avance académico de un estudiante conforme a sus necesidades y requerimientos particulares derivados de su práctica docente.

Este tutelaje se otorga actualmente a los estudiantes de séptimo y octavo semestre; el programa institucional de tutorías deberá contemplar a los estudiantes de primero a sexto semestre para recibir la atención similar por parte del profesor de grupo de nivel básico al que asisten los estudiantes para sus prácticas docentes. El vínculo entre el *profesor-asesor* y el *profesor-tutor* será muy importante para dar un segui-

miento adecuado a las actividades emprendidas por los estudiantes de tal manera que la retroalimentación sea permanente y contribuya en tanto proceso formativo a la consecución de los objetivos programáticos del plan de estudios de la licenciatura que se trate.

### Tipos de tutoría en el programa institucional de la escuela normal

Con base en las características y funcionamiento de las escuelas normales, el programa de tutorías puede comprender los siguientes tipos:

- Tutoría Individual externa. Consiste en la atención personalizada a un estudiante por parte del tutor que lo acompañará durante su estancia en el centro de educación básica en el que desarrolle su práctica docente. La propuesta institucional considera pertinente que sea el mismo tutor durante su estancia en el centro de educación básica, no obstante es posible un cambio de tutor, si las circunstancias del centro escolar lo justifiquen. Lo anterior dependerá de la dinámica propia de las escuelas de educación básica a donde los estudiantes normalistas ejerzan sus prácticas. El programa de tutorías será producto de la relación entre el asesor y el tutor.
- Tutoría individual interna. Consiste fundamentalmente en la reflexión crítica de la práctica docente que desarrolla el estudiante en el centro de educación básica, cuya retroalimentación permite al estudiante mejorar permanentemente su práctica docente con vistas a lograr una sólida formación como profesional de la educación.
- Tutoría de pares. Es el tipo de tutoría que se deriva como consecuencia de la relación que establecen asesor y tutor en el encuentro producido en el centro de educación básica durante las visitas que realiza el primero. Se entenderá como momentos de retroalimentación *asesor-tutor-estudiante* para la mejora continua de su desempeño docente.

Desde este punto de vista es muy importante que este tipo de tutelaje suceda, pues los tiempos y espacios compartidos entre *tutor-asesor-estudiante* representan momentos sustanciales para la evaluación del ejercicio docente y la mejora continua del mismo, de tal manera que se garantice esa formación sólida que demanda el perfil de egreso del estudiante normalista. Los cursos y talleres que en los últimos dos años se han implementado en las escuelas normales para atender los problemas de tutelaje, evaluación y seguimiento, y asesoramiento de estudiantes para la elaboración del documento recepcional, entre otros, hablan de las carencias reconocidas institucionalmente como de la intención de mejorar en estos procesos de trabajo académico.

### Perfil y funciones de los agentes involucrados en el tutelaje en la educación normal primaria

En esta propuesta se parte de entender que tanto el *profesor-asesor* de la escuela normal como el *profesor-tutor* de la escuela de educación básica son tutores, cumpliendo funciones diferentes pero complementarias en razón del entrenamiento al estudiante normalista, de esta forma el perfil del tutor abarca a ambos actores educativos. Con base en lo propuesto por ANUIES y las características del profesorado normalista, el perfil del tutor es el siguiente:

- Ser profesor de tiempo completo.
- Identificarse con la misión y filosofía de la educación básica y normal.
- Haber cursado el Programa de Capacitación de Tutores.
- Tener dominio y experiencia en la docencia.
- Conocer ampliamente el plan de estudios de la licenciatura en educación primaria, así como del plan de estudios de educación primaria.
- Ser capaz de generar confianza y de adaptarse a las diversas personalidades de los estudiantes normalistas.

- Tener interés por propiciar la independencia, creatividad y el espíritu crítico de sus tutorados.
- Tener interés por fomentar el desarrollo de habilidades, actitudes y valores que contribuyan a un desarrollo equilibrado de las competencias profesionales de los estudiantes.
- Tener interés por mantenerse en formación permanente en las temáticas de tutoría académica y las de su disciplina o área del conocimiento.

Con base en los *Lineamientos para la organización del trabajo académico durante el séptimo y octavo semestres* (SEP, 2001: a), se establecen las responsabilidades de los estudiantes, de los directivos de la escuela normal, del asesor y del tutor. En nuestra perspectiva, las responsabilidades descritas en dicho documento son por demás suficientes para garantizar el éxito de un programa de tutorías, habrá que buscar las estrategias y mecanismos para el cumplimiento de ellas. Además de las funciones señaladas en el documento referido debe considerarse de importancia que el tutor:

- Adquiera permanentemente la capacitación necesaria para ejercer la actividad tutorial.
- Conozca la situación individual de cada tutorado e identifique áreas o ámbitos problemáticos.
- Elabore el plan de trabajo áulico y tutorial, y de seguimiento a las actividades acordadas con su tutorado.
- Canalice a los estudiantes a los servicios de apoyo apropiados a la problemática identificada en su práctica docente.
- Intervenga en aspectos relacionados con el desempeño de su tutorado y del grupo de trabajo en aspectos tales como la falta de motivación, problemas de conducta de los infantes que atiende el estudiante, organización del tiempo de prácticas según los contenidos y objetivos programáticos, selección de actividades y estrategias didácticas, entre otros aspectos vinculados directamente con el desempeño de su tutorado.

- Participe en los mecanismos de evaluación del programa institucional.
- Actúe como mediador entre las instancias administrativas del centro escolar, el cuerpo de asesores y sus tutorados a fin de promover un clima de colaboración y respeto para el tutorado, así como su autoconfianza.
- Participe en la elaboración del plan de trabajo docente de los estudiantes a su cargo.
- Elabore y presente a la instancia correspondiente el plan de trabajo semestral de asesorías.
- Realice visitas periódicas a los centros de educación básica, para observar el trabajo docente de sus estudiantes, según lo programado en el plan del trabajo semestral.
- Mantenga comunicación permanente y pertinente con el tutor de centro para coadyuvar en el mejoramiento del desempeño docente de sus estudiantes.
- Elabore y presente a la instancia correspondiente los informes de la observación y evaluación del trabajo docente de sus estudiantes.

## Objetivos del programa

En la intención de recuperar los planteamientos de ANUIES para fundamentar un programa institucional de tutorías de la educación normal, se proponen los siguientes objetivos generales y específicos del mismo:

### Objetivos generales

- Mejorar la calidad del proceso educativo a través de la atención personalizada de los problemas que influyen en el desempeño del estudiante normalista, a fin de mejorar sus condiciones de aprendizaje, desarrollar valores, actitudes, hábitos y habilidades que contribuyan a la integralidad de su formación profesional y humana.

- Consolidar un ejercicio docente profesional de los estudiantes normalistas, mediante una mayor y mejor comunicación entre estudiantes y maestros tutores y asesores, partiendo del reconocimiento de las expectativas y problemáticas concretas de los estudiantes en sus prácticas, a fin de generar alternativas que puedan incidir favorablemente en su formación profesional y personal.
- Construir ambientes educativos de confianza que permitan influir favorablemente en el desempeño del estudiante durante sus prácticas docentes.
- Contribuir a mejorar las condiciones de aprendizaje de los estudiantes, por medio del análisis y reflexión individual y colectiva de la información generada en el proceso tutorial.

Objetivos específicos:

- Contribuir al desarrollo de las capacidades del estudiante para adquirir y asumir responsabilidades en su proceso de formación profesional.
- Fomentar en el alumno el desarrollo de valores y de actitudes de integración, pertenencia e identidad institucional.
- Mejorar la actitud del estudiante hacia el aprendizaje mediante el desarrollo de procesos motivacionales que generen un compromiso con su proceso educativo.
- Estimular el desarrollo de toma de decisiones del estudiante, por medio de la construcción y análisis de escenarios, opciones y alternativas de acción en el proceso educativo.
- Impulsar en el alumno el desarrollo de la capacidad para el *autoaprendizaje* a través de la reflexión crítica, a fin de que el estudiante mejore su desempeño y favorezca su futura práctica profesional.
- Fomentar en el estudiante el desarrollo de habilidades y destrezas para una adecuada comunicación verbal y escrita, relaciones humanas cordiales, el trabajo grupal y la aplicación de los principios éticos de su profesión.

- Ofrecer al estudiante apoyo y asesoría en temas y problemas difíciles de las diversas actividades docentes que realiza durante sus prácticas.
- Propiciar el uso de los recursos y medios didácticos innovadores de carácter tecnológico por parte de los estudiantes a fin lograr mejores niveles en su desempeño docente.
- Orientar al estudiante en los problemas que surjan en la escuela y/o personales que surjan durante el proceso formativo y, en su caso canalizarlo a instancias capacitadas para su atención.
- Participar con las diferentes instancias académicas y administrativas para generar y proporcionar información oportuna que facilite a los alumnos la toma de decisiones académicas, el uso apropiado de los servicios y apoyos institucionales así como la realización de trámites y procedimientos propios de la escuela primaria.
- Informar y recomendar actividades extracurriculares (dentro y fuera de la institución) que favorezcan su formación como profesional de la educación.
- Capacitar permanentemente a los profesores de los centros de educación básica que fungirán como tutores.
- Ofrecer a los tutores los recursos necesarios para facilitar la operación del programa.
- Evaluar de manera continua los resultados de la actividad tutorial.
- Establecer mecanismos que permitan la reorientación oportuna del programa en función de los resultados de la evaluación y que aseguren una participación representativa de la comunidad normalista en la toma de decisiones relacionadas con el programa.

### Acciones generales para la implementación de la propuesta

Las acciones enunciadas a continuación, responden principalmente a las necesidades, la dinámica y la organización de las escuelas normales, no son definitivas, sino una propuesta de lo que es posible realizar, y sujetas a las características de cada espacio escolar:

- Diseño de un seminario para formación de tutores (incluye asesores y tutores, en la medida de lo posible, de todos cuanto participan en la atención de estudiantes desde primero a octavo semestre). Es importante diseñar un seminario permanente con temas diversos que atiendan las distintas aristas del tutelaje, que se desarrolle a lo largo de varios ciclos escolares.
- Implementación del seminario. Puede ofrecerse el seminario por lo menos en dos grupos dado carácter del tutelaje: tutores de primero a sexto, y tutores de séptimo y octavo.
- Presentación del programa institucional de tutorías a la comunidad normalista.
- Asignación de centros escolares a los estudiantes.
- Reuniones periódicas con los asesores y tutores para seguimiento del trabajo docente de los estudiantes normalistas. También puede descomponerse en dos momentos de acuerdo a lo propuesto líneas arriba.
- Evaluación parcial (semestral) y final (al término del ciclo escolar) del programa.
- Rediseño del programa y operatividad de un nuevo ciclo, si es necesario.

De acuerdo con las acciones enunciadas el programa comprenderá las siguientes etapas:

1. Diseño y presentación del programa institucional de tutorías.
2. Diseño e implementación del seminario para formación de tutores.
3. Asignación de *tutores* y *tutorados* (entiéndase por *tutores* a los asesores y tutores, según el modelo normalista).
4. Seguimiento del programa por los *profesores-asesores* y responsable institucional del programa.
5. Evaluación semestral y anual del programa.



## Acciones específicas

1. Diseño del Programa Institucional de Tutorías (PIT).
2. Presentación del PIT a la comunidad normalista.
3. Diseño de un Programa de Seminario para Formación de Tutores.
4. Implementación del Seminario para Formación de Tutores.
5. Asignación de asesores y tutorados.
6. Asignación de tutores y tutorados.
7. Diseño de instrumentos de evaluación del trabajo docente de los estudiantes y del trabajo de tutelaje.
8. Elaboración del calendario de visitas del asesor al centro de educación básica para observación del trabajo docente de los estudiantes a su cargo.
9. Seguimiento del programa por el responsable institucional.
10. Reunión semestral con tutores y asesores, y elaboración de informe parcial.
11. Reunión anual con tutores y asesores, y elaboración de informe final.
12. Entrega de reconocimientos a los tutores externos.
13. Evaluación de los alcances y limitaciones del PIT y en consecuencia rediseño del mismo.

Dado que las tutorías ya se viven en las escuelas normales, lo que se propone es que estas etapas y acciones se adecuen de acuerdo a la dinámica propia de cada una de ellas, de tal suerte que no obstruyan el proceso iniciado; en su defecto, la propuesta puede iniciar su desarrollo antes del inicio del ciclo escolar.

## Metas a corto y mediano plazo

El documento *Lineamientos para la organización del trabajo académico durante el séptimo y octavo semestres* establece un calendario de actividades comprendido en el ciclo escolar. La mayoría de las escuelas normales se

sujetan a éste para el desarrollo de las tutorías, por lo que es conveniente respetar el mismo aún cuando algunas escuelas normales pudiesen proponer, por sus contextos, modificaciones al calendario de actividades. Las metas deberán ser construidas en términos cuantitativos y se proyectarán en corto plazo para un semestre y mediano plazo para un ciclo escolar. A manera de ejemplo se describe el siguiente calendario de actividades:

### Calendario de actividades

Acción	Período de realización	Responsable
Diseño del PIT	Junio del primer año (ejemplo: 2008)	Asesoría externa coordinada por la Comisión de Seguimiento y Evaluación.
Presentación del PIT	Junio	Dirección de la escuela.
Diseño de instrumentos de evaluación del trabajo docente de los estudiantes y del trabajo de tutelaje	Junio	Asesoría externa coordinada por la Comisión de Seguimiento y Evaluación.
Diseño del programa de seminario para formación de tutores	Junio	Asesoría externa coordinada por la comisión de Seguimiento y Evaluación.
Asignación de asesores y tutorados	Agosto	Subdirección Académica.
Asignación de tutores y tutorados	Agosto	Subdirección Académica.
Elaboración del calendario de visitas del asesor al centro de educación básica para observación del trabajo docente de los estudiantes a su cargo	Agosto	Subdirección Académica y Comisión de Seguimiento y Evaluación.
Desarrollo del seminario de formación de tutores	Septiembre	Comisión de Seguimiento y Evaluación.

Reunión semestral con tutores y asesores, y elaboración de informe parcial.	Noviembre	Subdirección Académica y Comisión de Seguimiento y Evaluación.
Reunión anual con tutores y asesores, y elaboración de informe final.	Junio del siguiente Año (ejemplo: 2009)	Subdirección Académica y Comisión de Seguimiento y Evaluación.
Entrega de reconocimientos a los tutores.	Junio del siguiente año	Dirección de la Escuela Normal.

## Responsable institucional

Todo programa de tutorías debe considerar un responsable institucional, esto lo determinarán las autoridades de la escuela normal. Se sugiere que sea un profesor de tiempo completo, integrante de la Comisión de Seguimiento y Evaluación; en su defecto la Comisión puede asumir el compromiso teniendo a uno de sus integrantes como coordinador.

## Estructura organizacional

De acuerdo con la experiencia vivida en algunas escuelas normales y al conocimiento de éstas, según los diagnósticos formulados en el marco del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal (PROFEN), se puede afirmar que las escuelas normales cuentan con una estructura organizativa que les permitirá operar un programa de tutorías como el propuesto. En este orden de ideas se reconoce que la estructura con la que debe operar una escuela normal para el objetivo de un programa institucional de tutorías es el siguiente:

## Esquema 1



### Capacitación, reconocimiento y evaluación de tutores

Es importante reconocer la labor de los profesores de los centros a donde acuden los estudiantes normalistas para el desarrollo de sus prácticas docentes, en este sentido se proponen algunas estrategias que pretenden motivar a éstos, como a los propios profesores asesores de la escuela normal.

- El programa dispondrá de una capacitación permanente a los asesores y tutores participantes del programa. En ambos casos se propone un seminario anual con tópicos propios de la actividad de tutelaje en la educación normal.
- Además se diseñarán y establecerán instrumentos para la evaluación del trabajo de los tutores y asesores.

- Se establecerá un sistema de reconocimientos para los tutores por el apoyo brindado a la escuela normal y la formación de los futuros profesionales de la educación.

### A manera de cierre: ¿qué se propone en este documento?

- Impulsar un programa institucional de tutorías que tenga como eje rector la formación de profesionales en educación.
- En consecuencia, continuar con el modelo de tutelaje hasta hoy realizado con los ajustes necesarios en razón del mejoramiento del ejercicio docente de los estudiantes normalistas.
- Extender el tutelaje a los semestres inferiores (de primero a sexto) siempre con el fin de consolidar la formación de las competencias académicas profesionales propias de la docencia.
- Incorporar a las funciones de los tutores de primero a sexto semestre las actividades de tutelaje propuestas por ANUIES, sobre todo las que corresponden al desarrollo personal del estudiante.
- Diseñar un programa institucional de tutorías que contemple las dos tareas antes mencionadas.
- Capacitar a los profesores asesores y tutores (en el modelo normalista) en la función y actividades específicas del tutelaje.
- Llevar un seguimiento puntual de las tareas tutelares, pues hasta ahora el seguimiento es responsabilidad del profesor asesor y como se sabe no en todas las escuelas normales se cumple con responsabilidad y compromiso. Para ello se propone que un profesor de tiempo completo sea encargado institucional o en su caso se comparta la tarea con el subdirector académico.
- Los *Lineamientos establecidos para la organización del trabajo académico durante el séptimo y octavo semestres* son suficientes para el propósito de diseñar, organizar e implementar el Programa Institucional de Tutorías en las escuelas normales.
- De ser necesaria, contar con la asesoría externa de especialistas en planeación educativa y de tutorías en educación superior.

## Bibliografía

ANUIES, *Programas institucionales de tutorías*, México, D. F., 2000.

DELORS, Jacques, *La educación encierra un tesoro*, UNESCO. 1997.

LÄCHLER, V., *Educación e inquietud salarial en México*. Banco Mundial, Washington, D.C., 1997.

LATAPI, Sarre Pablo, *La enseñanza tutorial: elementos para una propuesta orientada a elevar la calidad*, ANUIES, Revista de la Educación Superior núm. 68 México, D. F., 1988.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, *Seminario de análisis del trabajo docente I y II. licenciatura en Educación Primaria*. México D.F., 2001

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, *Lineamientos para la organización del trabajo académico durante el séptimo y octavo semestres. licenciatura en educación primaria*. México D.F., 2001a.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. 2001b. *Orientaciones académicas para la elaboración del documento recepcional. licenciatura en educación primaria*. México D.F., 2001b.

## Citas

<sup>1</sup> Pueden consultarse las convocatorias del *Programa de mejoramiento del profesorado*, desde el año 2001 hasta la fecha.