



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

**UNIDAD 095 AZCAPOTZALCO**

**GESTIÓN Y TUTORÍA.**

**UNA MIRADA DESDE LA ANTROPOLOGÍA**

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

**MAESTRO EN EDUCACIÓN BÁSICA**

(ESPECIALIDAD EN GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS  
ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA)

PRESENTA:

**CLAUDIO LUIS ORTIZ GONZÁLEZ**

ASESORA ACADÉMICA:

**DRA. CLAUDIA MADRID SERRANO**

**MÉXICO, CDMX, MARZO 2023**



# ÍNDICE

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>Introducción</b> ..... | 5 |
|---------------------------|---|

## **CAPÍTULO 1**

### **Planteamiento del problema y metodología de la investigación**

|  |    |
|--|----|
| 1.1 Planteamiento del problema .....     | 7  |
| 1.2 Objetivo de la investigación .....   | 10 |
| 1.3 Supuesto de la investigación.....    | 10 |
| 1.4 Justificación de investigación.....  | 10 |
| 1.5 Metodología de la investigación..... | 11 |
| 1.6 Estado del arte .....                | 15 |

## **CAPÍTULO 2**

### **Descripción etnográfica**

|  |    |
|--|----|
| 2.1 Descripción del plantel educativo..... | 24 |
| 2.2 La comunidad escolar .....             | 24 |
| 2.3 Los sujetos participantes              |    |
| 2.3.1 Alumnos .....                        | 26 |
| 2.3.2 Docentes .....                       | 31 |
| 2.4 La proyección de tutores .....         | 33 |
| 2.5 Docencia y tutoría.....                | 33 |
| 2.6 La tutoría en la escuela .....         | 37 |

## **CAPÍTULO 3**

### **Gestión y tutoría**

|   |           |
|---|-----------|
| 3.1 Gestión y educación.....  | 40        |
| 3.1.1 Teoría de organizaciones.....   | 44        |
| 3.1.2 Estructuras formales.....   | 45        |
| 3.1.3 Estructuras informales o sistemas sociales .....  | 47        |
| 3.1.4 Gestión y Constructivismo.....  | 51        |
| 3.2 La tutoría en la educación.....   | 52        |
| 3.3 Políticas educativas de la tutoría .....  | 54        |
| 3.3.1 El caso del Programa Institucional de Tutoría del CCH,<br>la DGIRE-UNAM y la escuela privada..... | 57        |
| 3.4 Resultados de la investigación.....   | 61        |
| <br>  |           |
| <b>Conclusiones.....</b>  | <b>73</b> |
| <b>Bibliografía.....</b>  | <b>77</b> |



## INTRODUCCIÓN

La educación, como hecho cultural, se reproduce de forma invariable y distinta en todas las instituciones escolares; se ve en los millones de niños, adolescentes y jóvenes mexicanos que acuden de forma cotidiana, año con año, por ciclos escolares, a las escuelas. Los padres envían a sus hijos con la idea de que ese es el espacio institucional que servirá como medio para que se formen y obtengan los conocimientos necesarios de acuerdo con el grado escolar que cursan. En cuanto al sector privado, si bien las escuelas cubren los programas oficiales de educación, también ofrecen diversas propuestas educativas que venden como marcas de moda o como artículos de consumo que generan *status* en sus grupos de población.

En educación, el enfoque organizacional debe regirse por el enfoque educativo planteado por la institución académica, pero ello no sucede en el cotidiano escolar. Como se observará en este trabajo, el enfoque educativo en los colegios se supedita al enfoque organizacional, generando una contradicción tanto en la práctica, como en la vida de los sujetos participantes. Esta discordancia es común en las escuelas privadas, en gran medida porque la visión empresarial no permite la construcción de un servicio educativo que realmente responda a las necesidades de los cientos de alumnos que acuden a sus aulas, cada uno de ellos con una condición de vida y una forma particular de aprender. De ahí la importancia de la tutoría.

En efecto, es indispensable crear programas de tutoría diseñados a partir de la gestión educativa para promover los procesos formativos, académicos y de desarrollo humano. Crearlos e implementarlos no es tarea sencilla. Como muestra, en la escuela donde se llevó a cabo este estudio, se observó que la tutoría requiere de una estructura pedagógico-teórica para potenciar el acompañamiento de los alumnos, tanto en el proceso escolar, como en el personal. De tal situación, surge la oportunidad de adecuar estrategias que respondan al contexto real de un grupo de jóvenes de nivel medio superior que acude a una institución educativa del sector privado.

La propuesta metodológica para llevar a cabo esta investigación se expone en el primer capítulo; se presenta el problema a investigar, objetivos, planteamientos hipotéticos, así como una descripción general de los trabajos publicados sobre el tema.

En el segundo capítulo, se realiza una descripción etnográfica del contexto escolar, de los sujetos participantes en su contexto cultural, la forma en cómo se reproduce la práctica educativa, la manera en cómo entienden la tutoría los maestros y los alumnos, y cómo esa práctica educativa inició y se ha ido implementando durante algunos años en la institución escolar donde se llevó a cabo la investigación.

En el tercer capítulo, se estudia la gestión en la escuela, los planteamientos que giran alrededor de esta y el impacto en el desarrollo de la práctica educativa de la tutoría. También se aborda la contradicción manifiesta entre la gestión en la escuela y el enfoque constructivista; cómo es que la institución educativa, desde un enfoque tradicional, limita el desarrollo de una práctica educativa. Asimismo, se hace una revisión de los trabajos publicados en tutoría y su marco en la política educativa, en especial lo establecido por el Programa Institucional de Tutoría del Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH) de la Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios (DGIRE) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). En la parte final, se presentan las conclusiones a las que se llegaron en esta investigación.

# CAPÍTULO 1

## Planteamiento del Problema y Metodología de la Investigación

### 1.1 Planteamiento del problema

Si se entiende que la tutoría es un eje de formación integral que acompaña paralelamente el aprendizaje de contenidos académicos de los alumnos, puede afirmarse que, a pesar de los esfuerzos que se han hecho para dotarla de un cuerpo teórico y práctico funcional, continúa teniendo vacíos en su aplicación. Aun cuando parte de la comunidad escolar ha mostrado interés en adaptarse a las nuevas situaciones educativas, es frecuente encontrarse en los planteles escolares con prácticas tradicionales –promovidas por padres, maestros y autoridades superiores– encaminadas a que los profesores se centren en la disciplina dentro del aula para proyectar la imagen de un grupo de estudiantes ordenado, sentado de forma lineal, para *educar* con contenidos programados por un plan de estudios.

Cierto es que el panorama actual plantea retos en el proceso de tutoría. Por un lado, sus modelos, métodos y herramientas son poco conocidos por los maestros, por lo que el acompañamiento de los alumnos no tiene efectos sustantivos y representa una actividad agotadora para los docentes. Por otro lado, la realidad que viven hoy los estudiantes de nivel medio superior es considerablemente distinta en contraste con la de los jóvenes de algunas décadas atrás. Basta con recordar un poco el mundo adolescente personal y compararlo con la dinámica que se observa ahora, dentro y fuera de las aulas. ¿Qué se ve?, ¿qué ha cambiado? Quizá entre lo más evidente esté la facilidad para adquirir estupefacientes –cada vez más adictivos–, el inicio de una vida sexual a más temprana edad, el acceso a una amplia red de información por medios digitales y la ruptura o cambio del concepto *familia*. En suma, se trata de factores determinantes para una práctica adecuada de la tutoría.

Esa compleja realidad forma parte de los principales retos en el proceso de acompañamiento de los alumnos, pues es una realidad que muta de manera constante y cada vez a mayor velocidad, por lo que, en recurridas ocasiones, escapa a la capacidad de observación y análisis del maestro en el momento mismo en el que suceden los acontecimientos. En razón de ello, no puede dejar de señalarse que dar seguimiento de forma



integral a los jóvenes estudiantes no debe ser tarea de un solo maestro, sino de un equipo que, de la mano de la intervención tutorial, facilite y promueva el diálogo entre alumnos, profesores y padres. La tutoría no solo se enfoca en solucionar los problemas académicos de los estudiantes, sino también en desarrollar sus aprendizajes y habilidades individuales, así como en descifrar sus intereses personales y resolver las inquietudes propias de la etapa biológica de desarrollo. Esto significa que, a la par del proceso académico, los profesores de medio superior tampoco deben pasar por alto, en la convivencia diaria, la serie de cambios hormonales que influyen en las cuestiones psicológicas y culturales de sus alumnos.

Intervenir en el proceso formativo desde las instituciones educativas no es tema menor. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en el ciclo escolar 2020-2021 se inscribieron 32.9 millones de mexicanos, es decir 60.6% de la población de 3 a 29 años (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2021). La permanencia en una institución educativa de nivel básico y medio superior es un derecho que el Estado mexicano debe garantizar como parte de la educación obligatoria a esos millones de estudiantes que acuden a las escuelas con la idea de que ahí *serán educados*, de que tendrán que acreditar las materias que les permitirán ir transitando por los diferentes grados escolares, con el fin de llegar a una meta más alejada, como lo es el titularse en una licenciatura.

Si bien es vital la adquisición de los conocimientos que pueden tener en cada una de las asignaturas, también lo es el que los estudiantes se apropien de los mecanismos que los enseñen a resolver problemas, a transformar las situaciones que viven, a adquirir las herramientas para poder comunicarse de manera clara y precisa para desenvolverse en los distintos contextos sociales, a plantearse soluciones a situaciones en las que parecía que no las había, incluidas las relacionadas con la construcción de su identidad. Si se reduce la práctica de la tutoría a llevar el control de asistencia y reportar a los padres las materias no aprobadas de sus hijos, los estudiantes dejan de tener una guía en su proceso de desarrollo emocional y social durante su estancia en los planteles. En consecuencia, se ven reducidas sus herramientas para transformar su realidad inmediata.

En el caso específico de nivel medio superior, es necesario “un maestro que acompañe a sus alumnos –durante el tiempo que permanezca en contacto con ellos– en su formación como personas, como ciudadanos que coadyuven a una mejor convivencia en nuestro mundo” (Fierro, et al, 1999, p. 18). Los maestros-tutores tienen el reto de crear lazos de

confianza con el fin de conocer a los alumnos; deben ser perceptivos a lo que dicen, interesarse por su contexto familiar, sus formas de entretenimiento, gustos musicales y literarios, por ejemplo; deben acercarse a los alumnos con empatía, mostrar interés por ellos, por sus procesos de vida, lo cual también implica establecer una relación de mutuo respeto. En este sentido es que, en el desarrollo de sus funciones, los tutores:

Observan a sus alumnos en diferentes momentos de la jornada escolar, charlan con ellos por breves instantes en los patios y pasillos, corrigen acciones incorrectas en todo momento, sin importar que en ese momento no sea su responsabilidad directa. Educan con su ejemplo como miembros positivos de la comunidad escolar. [...] Invitan a sus alumnos a no ser víctimas de sus circunstancias, sino a convertirse en agentes de cambios de sus propias vidas, les ayudan a plantear retos y metas y les motivan constantemente para lograrlas. Proponen a sus estudiantes la generación de microcambios que, de manera creciente y en cascada, producen nuevas formas de comportamiento. (Arana, 2013, p. 10).

Por todo lo expuesto hasta ahora, es indispensable crear programas de tutoría diseñados a partir de la gestión educativa para promover los procesos formativos, académicos y de desarrollo humano de los estudiantes. De ahí que haya surgido la necesidad de adecuar estrategias que respondieran a contextos reales. La institución educativa donde se desarrolla este estudio (cuyo nombre se omite por motivos de confidencialidad) es ejemplo de que las instituciones de educación media superior carecen de una estructura metodológica y pedagógica de la tutoría, lo cual limita el acompañamiento de los estudiantes, en su proceso académico y personal.

Es momento de aceptar y asumir el reto de servir a la sociedad desde el ámbito educativo, modificar la idea de que el único papel del docente es transmitir en las aulas conocimientos académicos y reconocer que este último, para transformar su práctica profesional, también tiene desafíos pendientes que es necesario trabajar con autocrítica, autoevaluación, autogestión y compromiso. Es decir, “tomar distancia respecto de la propia práctica educativa, mirarla como si lo hicieran otros, para volver a acercarse a ella con una perspectiva distinta, renovada, con la mira puesta en un futuro que se puede construir” (Fierro, et al, 1999, p. 13). En consecuencia, el maestro podrá hacer de los alumnos personas conscientes de sí mismas, que conocen tanto su potencial, como sus carencias; formar

hombres y mujeres que “saben relacionarse sanamente con la sociedad porque son empáticos, saben manejar sus emociones, trabajar en equipo y actuar de manera responsable y ética, porque la escuela es un espacio privilegiado de educación para la democracia” (Fierro, et al, 1999, p. 18).

## **1.2 Objetivo de la investigación**

Identificar los elementos de la gestión institucional que favorecen y obstaculizan la práctica pedagógica de la tutoría, así como desarrollar una propuesta metodológica que permita el ejercicio de la práctica pedagógica de la tutoría.

## **1.3 Supuesto de la investigación**

El acompañamiento pedagógico que se brinda a los alumnos mediante la tutoría está desarticulado. La falta de un modelo de gestión adecuado al contexto escolar impide organizar procesos fundamentales para que la institución educativa funcione en un marco de respeto y crecimiento. Es imprescindible la gestión que motive y contribuya al desarrollo de los distintos procesos y capacidades de los actores educativos que participan en lo cotidiano.

## **1.4 Justificación de la investigación**

El presente trabajo se realizó en una escuela privada ubicada al sur de la Ciudad México. Se llevó a cabo de 2017 a 2019 y parte de la observación y experiencia del trabajo con alumnos de nivel medio superior. Propone un enfoque de gestión de tutoría para intervenir directamente en los procesos académicos y de desarrollo personal de los estudiantes acorde con las exigencias educativas de la institución. A manera de ejemplo, en la dinámica escolar pudo verse que hay alumnos que buscan la figura del maestro tanto para que escuche sus necesidades en el aspecto académico y los motive en las actividades que hacen, como para que los haga sentirse felices por saberse parte de una comunidad.

Identificar que en la práctica docente de esa escuela no existen formas únicas de llevar a cabo las tareas de tutoría ha ayudado a entender cómo se entretajan las relaciones de los involucrados (alumno-maestro, alumno-alumno, alumno-padres, maestro-padres) al interior de un centro escolar y el impacto que tiene en ellos. De ahí la importancia de contar con una estructura clara para el manejo de la información que se obtiene en tutoría.

Pero, ¿cómo funciona la tutoría y cómo se articula el acompañamiento en el ámbito académico? Además de responder este cuestionamiento, con esta intervención se pretende dar respuesta a interrogantes como: ¿el seguimiento al proceso formativo de los alumnos es del interés de los docentes?, ¿la tutoría es una carga para los profesores o un proceso de intervención que ayuda a resolver los problemas de los alumnos?, ¿qué factores influyen en que la tutoría no se implemente de manera adecuada?, ¿se necesita un perfil docente específico para ser tutor?, ¿cómo y en qué afecta la falta de un programa de tutoría que responda al contexto de cada plantel escolar?, ¿cuál es el modelo de tutoría para el contexto educativo donde laboro?, ¿la visión empresarial de los colegios privados condiciona el impacto pedagógico que la tutoría puede alcanzar en los procesos formativos de los alumnos?

### **1.5 Metodología de la investigación**

Esta investigación se realizó desde una perspectiva antropológica y recurrió a la observación etnográfica como método y análisis de la práctica profesional de educadores-tutores, coordinadores de disciplina y psicólogos.

Evidentemente, en un proceso de investigación es fundamental contar con un enfoque teórico que propicie la interpretación de las situaciones que surgen de las relaciones de un contexto cultural determinado. En el campo de las humanidades y de las ciencias de la educación existen diferentes perspectivas teóricas desde las cuales el investigador puede abordar a sus sujetos de estudio. En este sentido, Nieto (2003) afirma que “una perspectiva teórica de la organización escolar actuaría como un marco cognitivo previo del que partimos para definir lo que queremos estudiar del centro escolar, el todo o alguna de sus partes, así como para describir, explicar e interpretar lo que observamos” (p. 2).

Además, este trabajo se enmarca en lo que se conoce en ciencias sociales como *investigación cualitativa*, es decir:

no es lineal, sino iterativo o recurrente, las supuestas etapas en realidad son acciones para adentrarnos más en el problema de investigación y la tarea de recolectar y analizar datos es permanente [...]. El entendimiento del fenómeno es en todas sus dimensiones, internas y externas, pasadas y presentes. Se orientan a aprender de experiencias y puntos de vista de los individuos, valorar procesos y generar teorías fundamentadas en las perspectivas de los participantes. (Hernández, 1991, p. 523).

En todo proceso de investigación cualitativa, es indispensable tener claro cuál es el enfoque teórico más favorable para la actividad que se pretende desarrollar. A partir de la información previa y el conocimiento del contexto, la perspectiva antropológica era, sin duda, la más adecuada a las necesidades de este proyecto, pues la forma de plantear el estudio desde ese enfoque permitía profundizar en el entorno cultural de la escuela y generar las categorías pertinentes para su intervención. Desde la perspectiva antropológica –o cultural– se busca “comprender las relaciones humanas en su contexto cultural, en sus diferentes manifestaciones simbólicas y dimensiones” (Nieto, 2003, p. 10). En este sentido, la escuela es entendida como un:

sistema cultural donde las organizaciones escolares se conciben como artefactos simbólicos que, aunque se manifiestan externamente, se construyen desde la experiencia subjetiva y responden a ciertos motivos o razones (causalidad intencional, para qué), constituyen un todo que no puede ser fragmentado o descompuesto si no es a expensas de su plena comprensión (hechos y acciones no pueden desligarse de valores e intenciones). Su comportamiento o funcionamiento es, en cierta medida, impredecible e inestable (dinámico) y está condicionado por sus contextos o circunstancias particulares, aunque responde a ciertas regularidades o patrones. Estas reglas subyacentes son convenciones o acuerdos tácitos consensuados socialmente y se construyen a nivel intrasubjetivo (propio de cada sujeto) y a nivel intersubjetivo (en la interacción entre sujetos). (Nieto, 2003, p. 10).

Lo que establece Nieto como perspectiva cultural en ciencias de la educación, en el campo de las ciencias sociales se conoce como *antropología*. Históricamente, la antropología había tenido el foco de atención en *los otros, los diferentes* a su sistema cultural. No obstante, hoy en día la ciencia antropológica se mira a sí misma, voltea al grupo cultural donde nació para observar las instituciones consolidadas, las relaciones sociales que teje su cultura y la forma en cómo impactan en la vida de las colectividades que integran la sociedad.

La antropología es, según Augé (2007) “un análisis crítico de los etnocentrismos culturales locales o, dicho de otro modo, su principal objeto, su foco, es la tensión entre sentido social y libertad individual, tensión de la que proceden todos los modelos de organización social, desde los más elementales hasta los más complejos” (p. 61). Desde esta perspectiva, la antropología se adapta a los nuevos tiempos, pasa de un estudio de grupos

culturales alejados, aislados, exóticos, a observar los grupos que interactúan dentro de su propio sistema cultural, porque la antropología observa las relaciones sociales.

Asimismo, la propuesta pedagógica de Paulo Freire es inherente al desarrollo de este trabajo. Su obra antropológica y pedagógica fue indispensable para comprender que no existe una sola forma de ver y leer el mundo y que, en consecuencia, había diferentes caminos que podían tomarse. En particular, de Freire (2022) se retomó el papel del maestro en la transformación de la práctica educativa: “el papel del educador o educadora progresista que no puede ni debe omitirse, al proponer su ‘lectura del mundo’, es señalar que existen otras ‘lecturas del mundo’ diferentes de la suya y hasta antagónicas en ciertas ocasiones.” (p. 139). Para la construcción cultural de una nueva forma de relacionarse socialmente, el diálogo entre docentes y estudiantes es indispensable y, contrariamente a lo que se piensa, esa acción no desacredita ni resta autoridad a los maestros, sino que marca una posición democrática con respecto de sus alumnos. En palabras de Freire (2022):

La relación dialógica no anula, como se piensa a veces, la posibilidad del acto, que se completa y se sella en el otro, el de aprender, y ambos sólo se vuelven verdaderamente posibles cuando el pensamiento crítico, inquieto del educador o de la educadora no frena la capacidad del educando de pensar o comenzar a pensar críticamente también. (p. 140).

Aproximarse al estudio de grupos sociales que se encuentran en una institución como la escuela implica no olvidar que la educación, como todo hecho cultural, se construye y responde a situaciones determinadas, así como a no perder de vista que lo que se analiza son procesos de seres humanos interactuando en sociedad, reproduciendo cultura, relacionándose en diferentes situaciones y contextos sociales. La escuela debe entenderse como un espacio donde se desarrollan historias de vida; y su comunidad, como una que también establece un tiempo y un espacio. Los actos que los distintos sujetos que se relacionan dentro de esa construcción cultural llamada *escuela* tienen intereses y objetivos por los cuales convergen y no hay que olvidar que cada individuo está interesado en situaciones particulares que hacen que se adhiera a esa estructura institucional, tanto el estudiante, como el maestro y el personal administrativo.

No puede negarse, pues, que la escuela es reproductora de cultura, un lugar donde se entretienen historias y vidas de personas con distintas funciones pero que, al coincidir,

reproducen un sistema cultural. Es decir, los actores conforman la llamada comunidad escolar bajo las categorías antropológicas de *tiempo* y *espacio*.

### **Proceso metodológico**

- a) **Durante la construcción del problema.** En esta fase, aun no se tiene definida la perspectiva teórica con la que se trabajará, puesto que es el primer acercamiento a un ejercicio de abstracción; es la construcción cultural del problema o tema de estudio. En la medida en que se profundiza en el análisis y se desarrolla la práctica en el trabajo de investigación, se construyen las situaciones de estudio a la par que se va eligiendo la base teórica.
- b) **En el contexto cultural del problema.** Una vez definido el tema de interés (o problemática a estudiar) y el enfoque teórico, se generaron categorías conceptuales que permitieron interpretar el contexto cultural, y posteriormente crear un sistema de referentes para dar significado a los hechos, de manera reflexiva, al mismo tiempo en que se estaban llevando a cabo.

Es importante aclarar que, en esta etapa, el trabajo estuvo enfocado en recopilar y describir información de lo que sucedía en el contexto cultural de trabajo, para evitar caer en la trampa social de los prejuicios. No caer en ellos requiere de una labor constante, y es un hecho que las lecturas relacionadas con la práctica docente son una gran herramienta. El ejercicio teórico ofrece un abanico en interpretaciones y un campo para el análisis de los enfoques desde los cuales puede realizarse una investigación, pero, sobre todo, abre paso a la construcción de un marco teórico propio, de tal suerte que en algunos casos se gesta y en otros se fortalece la propia *cosmovisión*, es decir, “el conjunto articulado de sistemas ideológicos relacionados entre sí en forma relativamente congruente con el que el individuo o un grupo social, en un momento histórico, pretende aprehender el universo” (López Austin, 1989, p. 20).

A partir de su propia cosmovisión, el docente observa, da un significado a lo que sucede en su entorno cultural y propone las acciones o cambios apropiados. No solo es deseable sino profesional y ético que esa visión de mundo sea ecuánime, justa y desinteresada al momento de actuar.

- c) **Interpretación de los datos.** Una vez hechas las observaciones etnográficas y recopilados los datos del contexto cultural donde se produjo la investigación, se continuó con un proceso de interpretación de casos específicos, con el objetivo de generar estrategias de intervención.

## **1.6 Estado del arte**

En México, las escuelas de nivel medio superior establecen la organización estructural y el calendario que deben cubrir de acuerdo con sus propios planes de estudio, dentro de los cuales la tutoría ocasionalmente está contemplada. En esta configuración organizacional se marcan funciones y tiempos bajo los cuales deben dirigirse las actividades que deben llevar a cabo docentes y alumnos durante los semestres y ciclos académicos. De esa distribución temporal y de labores parte la dinámica escolar y, en este sentido, Pérez Ruiz (2016) reúne los elementos que entran en juego:

la escuela como organización constituye un escenario en el cual se establecen formas de comportamiento singulares entre sus distintos participantes alrededor de una intencionalidad educativa. Esta última, por lo general, se traza con base en determinados ordenamientos institucionales que le confieren un carácter prescriptivo y regulador al trabajo cotidiano de maestros, alumnos, directivos y demás miembros organizados en torno a la labor pedagógica. Dentro de este ámbito, las lógicas de acción vienen orientadas por un esquema organizacional que ordena la disposición de los usos de tiempo y del espacio, de los recursos, de la división del trabajo, de las formas de comunicación, de las relaciones jerárquicas, así como de la infraestructura y el equipamiento para garantizar las actividades asociadas con el aprendizaje de los estudiantes. (p. 38).

Si bien es cierto que la estructura de los centros escolares y las funciones de quienes forman parte de ellos se fijan en un organigrama y calendario, es la comunidad la que regula la vida interna de los planteles, modificando, con frecuencia, las actividades y los tiempos de los docentes, desde la duración de las clases, hasta los periodos programados para cubrir los aprendizajes esperados y la descarga administrativa, por ejemplo. Otro rasgo que no debe quedar fuera es que la educación forma parte de un complejo proceso de aprendizaje que, en el caso de los estudiantes de nivel medio superior, conlleva también el que los jóvenes



aprendan a reconocerse como personas que viven en contextos condicionados y que están inmersos en una gran diversidad social; a identificar, aceptar y manejar sus emociones y sentimientos, así como a crear sus pensamientos propios, porque se saben integrantes de una sociedad con la que deben relacionarse a partir de valores y de lazos de empatía. Es aquí donde la tutoría encuentra su pertinencia y justificación como herramienta valiosa, eficiente y beneficiosa en la formación integral de las personas desde el campo escolar.

Si se tiene en cuenta que la tutoría es “un proceso de acompañamiento durante la formación de los estudiantes, concretizada mediante la atención personalizada al alumno, por parte de académicos competentes y formados para esta función, apoyándose, conceptualmente en las teorías del aprendizaje más que en las de la enseñanza” (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES], 2011, p. 48), notoriamente es un canal para ofrecer un seguimiento completo que lleve a los alumnos a descubrirse a sí mismos, a potenciar sus habilidades y capacidades, académicas y personales, incluidas aquellas relacionadas con el manejo de sus emociones.

En tanto que la tutoría parte de las experiencias que viven los alumnos en su día a día, de lo que les preocupa dentro y fuera de los salones de clase –desde aprobar sus materias y mejorar su rendimiento académico, hasta saber manejar las relaciones sociales y aprender a reflexionar y resolver sus conflictos– es necesario integrarla al proceso educativo, tomar en cuenta un contexto formativo integral para promover el desarrollo de sus capacidades y llevarlos a encontrar la funcionalidad de los conocimientos adquiridos. Para ello se requiere de un tutor que debe ser un profesional cercano al alumno, alguien que sepa guiarlo, que pueda mostrar los posibles caminos y alternativas a sus necesidades particulares y que impulse a continuar con sus proyectos de vida. A propósito, Sandoval (2013) menciona:

la tutoría aparece como un medio adecuado para impartir una educación que trasciende la enseñanza de conocimiento y destrezas que dictan los programas de estudio, para volverse un vehículo capaz de ayudar a los estudiantes a descubrir, desarrollar y controlar sus propios recursos; un acompañamiento cercano para los jóvenes, justo cuando proyectan el tipo de mujeres y hombres que desean ser; una orientación adulta que les muestra las alternativas constructivas, creativas y funcionales para sí y para la sociedad. (p. 11).

La tutoría es, pues, un proceso educativo que contribuye a establecer relaciones de comunicación con los estudiantes para promover su formación como seres humanos; un acompañamiento donde alumno y tutor crean acuerdos sin una estructura jerárquica ni autoritaria; dan pie a un diálogo donde el uno se reconoce en el otro, es decir, el tutor, que posee la experiencia entiende, sin prejuicios, la situación o etapa que está viviendo el alumno. Más aún, y siguiendo a Freire (1980), la tutoría forma parte de un proceso de aprendizaje en donde la educación libera y cuestiona la realidad:

La educación ya no puede ser el acto de depositar, de narrar, de transferir o de transmitir “conocimientos” y valores a los educandos, meros pacientes, como lo hace la educación “bancaria”, sino [debe] ser un acto cognoscente. Como situación gnoseológica, en la cual el objeto cognoscible, en vez de ser el término del acto cognoscente de un sujeto, es el mediatizador de sujetos cognoscentes –educador, por un lado; educandos, por otro–, la educación problematizadora antepone, desde luego, la exigencia de la superación de la contradicción educador-educandos. Sin esta no es posible la relación dialógica, indispensable a la cognoscibilidad de los sujetos cognoscentes, en torno del mismo objeto cognoscible. (p. 85).

Contrario a lo que pudiera pensarse, esta labor comprende, en esencia, una continuidad del proceso formativo de los estudiantes egresados de Secundaria, puesto que desde 2017, la Secretaría de Educación Pública (SEP) establece en sus Aprendizajes Clave para la Educación Integral de educación secundaria que:

la tutoría y la educación socioemocional debe estar encaminada a que los jóvenes, por el lado de lo personal, conozcan y manejen sus emociones, construyan su identidad, aprendan a estar bien consigo mismos, a enfrentar sus problemas, a tomar decisiones responsables y a hacer de su experiencia con los otros el impulso para lograr sus metas; por otro, por el lado social, a que generen empatía, a que creen lazos de solidaridad y establezcan relaciones sociales sanas. (SEP, 2017b, p. 162).

Es frecuente que, en el contexto escolar, el proceso educativo se centre en la forma en cómo el docente ejerce su función frente al grupo, priorizando sus habilidades y herramientas para impartir una *buena clase*, mientras que los estilos de aprendizaje, condiciones y situaciones contextuales de los alumnos apenas sean considerados. No obstante, y gracias al contexto histórico actual, los paradigmas pedagógicos tradicionales

comienzan a modificarse con enfoques incluyentes que toman en cuenta las particularidades de los estudiantes. Uno de ellos es el enfoque humanista, que parte de los métodos de aprendizaje del individuo y da prioridad a su desarrollo. Si bien la transformación es lenta, es una realidad que el enfoque educativo centrado en el alumno en contexto –en su comunidad– ya puede observarse en algunos centros escolares. Toca ahora al docente procurar que no se detenga el cambio y buscar estrategias para trabajarlo.

Ahora bien, es posible que en la práctica educativa existan fallas en la implementación de técnicas y procedimientos, de ahí que sea indispensable entender que el error es parte del aprendizaje y de esa acumulación de experiencias que hacen posible los ajustes necesarios. Abstenerse o distanciarse de estas modificaciones que apenas empiezan a gestarse en educación significaría regresar a un paradigma en donde no se considere importante la forma en cómo aprenden los estudiantes. Si el docente no lleva a cabo una reflexión crítica a su quehacer profesional ni se capacita en las áreas que desconoce, se corre el riesgo de regresar a las viejas prácticas donde el proceso y los derechos de los alumnos no son respetados.

En contraste, si el docente comienza a capacitarse podría darse el caso de encontrar propuestas hechas por los colegas, y reproducir en el contexto particular lo que puede ser funcional. Si el profesor abandona su posición central, cambia de dirección en los métodos de enseñanza-aprendizaje y comienza a poner en acción nuevos paradigmas, este se convertirá “en guía, en un líder de su comunidad, en un tutor, promotor de aprendizajes [...] en un coaprendiz con su alumno que, sin desaparecer, se mantenga presente en todo proceso de enseñanza aprendizaje” (Romo López, 2011, p.16).

Llegados hasta este punto, conviene subrayar que las situaciones que suceden en la escuela se reproducen, en menor o mayor medida, en diferentes contextos, tanto en lo local, como en lo nacional y mundial. Es decir, en tanto fenómeno social, la educación tiende a reproducirse en distintas dimensiones, y en ese sentido pueden rastrearse las formas en cómo un enfoque o paradigma se reproduce y afecta en la vida de los individuos. Es preciso, entonces, hacer un breve recorrido por las propuestas y enfoques más representativos realizados a nivel global hasta ahora.

Primeramente, por ser una de las propuestas con mayor impacto y trascendencia, se encuentra la de Jaques Delors, quien habla del aprendizaje centrado en el estudiante y su

contexto. El propósito fundamental de este enfoque se resume en que “la educación debe contribuir al desarrollo global de cada persona” (Delors, 1996, p.100), para lo cual el alumno debe tener acompañamiento en todo su ciclo y recibir una educación que le permita adaptarse a las diferentes de situaciones que se presenten a lo largo de su vida. La propuesta del autor encontró eco en diferentes escenarios a nivel internacional, entre ellos en la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), en cuya Declaración Mundial de Educación de 1998 estableció como base fundamental la tesis de Delors: la educación debe centrarse en el estudiante.

La recomendación que emitió la Unesco en sus planteamientos pedagógicos a finales de la década de los noventa se encaminó a dirigir formas de intervención en educación con miras a promover conocimientos prácticos, competencias, aptitudes para la comunicación, el desarrollo del análisis creativo y crítico, la reflexión independiente y el trabajo en equipo. De igual manera, el reflector se dirigió hacia el papel del docente, para quien señaló que debía estar disponible para sus alumnos “con el propósito de orientarles en sus estudios. [...] proporcionar, cuando proceda, orientación y consejo, cursos de recuperación, formación para el estudio y otras formas de apoyo, comprendidas las medidas para mejorar sus condiciones de vida” (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco], 1998, p. 119).

Asimismo, esa Declaración de la Unesco señalaba la necesidad de tener maestros con un profesionalismo académico estructurado, pero a la vez con una flexibilidad para comprender y adaptarse a los diversos contextos de sus estudiantes; docentes que fueran capaces de adecuarse a los cambios culturales, usar la tecnología en su campo profesional y transformarse en aprendices sin perder de vista el objetivo de la educación.

Para 2008, en la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES) celebrada en Colombia, el Instituto Internacional de la Unesco para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) pronunció su plan de acción para educación superior que, *grosso modo*, señalaba que para que un estudiante tuviera un buen desempeño académico y permaneciera por ciclos cada vez más prolongados en la escuela, además de existir estrategias educativas que posibilitaran su acompañamiento, debían de proporcionarse becas, servicios de salud y alimentación, especialmente en los casos cuya limitante económica fuera mayor. Es decir, medidas encaminadas a mejorar el proceso

académico de la población estudiantil, pero también a disminuir los bajos niveles de desempeño, evitar la no acreditación de las asignaturas, resarcir el rezago académico y evitar la deserción escolar.

Por otro lado, y específicamente en el tema de la tutoría académica, la Unesco también se ha pronunciado al respecto, estableciendo que “debe comprender un conjunto de actividades que propicien situaciones de aprendizaje y apoyen el buen desarrollo del proceso académico, con el fin de que los estudiantes orientados y motivados desarrollen automáticamente su propio proceso” (ANUIES, 2011, p. 48). Aunque esta definición se centra en la búsqueda de resultados encaminados a consolidar un método para lograr notas aprobatorias y conseguir un buen historial académico al concluir su nivel escolar, sí deja entrever que la intención de esos aprendizajes debe llevar al desarrollo de la mirada crítica de los alumnos, lo mismo al contexto donde vive, que a cuestionar la forma en cómo se desarrollan las situaciones en su comunidad para poder incidir en ella.

Ahora bien, en cuanto a los límites de las acciones tutoriales, el pedagogo Joaquín Gairín publicó en 2004, junto con Feixas, Guillamán y Quinquer, un artículo que puede tomarse como guía base:

Si definimos la acción tutorial como un proceso orientador que desarrollan de manera conjunta profesor y estudiante, en aspectos académicos, profesionales y personales, con la finalidad de establecer un programa de trabajo que favorezca la confección y diseño de la trayectoria más adecuada a la carrera universitaria escogida; y la acción docente como el proceso de enseñanza aprendizaje que comparten profesores y estudiantes con la intención de construir juntos y de manera reflexiva el conocimiento sobre una determinada materia o proyecto interdisciplinar, podemos concluir que ambas acciones tienen como hilo conductor el orientar al estudiante en sus experiencias de aprendizaje para que llegue a ser un aprendiz autónomo, competente y crítico en su lugar de trabajo. (Gairín et al, 2004, p. 67).

Llevando la mirada a Europa, Álvarez González, en su propuesta de trabajo sobre la tutoría en España, menciona un modelo tutorial en el que incluye todos los niveles escolares: la acción tutorial es la acción formativa de orientación, ayuda y mediación que el profesor-tutor y el resto del equipo docente realiza con su alumnado a nivel individual y grupal en el ámbito personal, escolar, profesional y social, al mismo tiempo que

ejercen su función docente. Esta acción formativa ha de dirigirse también y ha de contemplar la colaboración del resto de agentes educativos, particularmente de las familias. La acción tutorial es una tarea de toda la comunidad educativa, donde el tutor tiene un papel preponderante como responsable de coordinar, dinamizar y llevar a cabo la función tutorial de su grupo con la ayuda y colaboración del resto del profesorado, orientador, familia e institución. (ANUIES, 2011, p. 52).

Desde esa perspectiva, la tutoría se aborda a partir de la comunidad escolar, y aunque hay un líder-tutor que la coordina, todos participan en el proceso. Esta manera de entender la tutoría deja claro que educar no es labor de una persona sobre otras, sino un proceso de diálogo entre los diferentes actores que conviven en la escuela, y aun cuando existe la figura de un líder (el maestro-tutor), la forma en cómo se ve y vive la tutoría no es a partir de esa única persona, sino que busca intervenir y trabajar de forma coordinada con todos los integrantes de la comunidad escolar. Los valores y derechos que se quieran reproducir a nivel cultural dependerán de los intereses de cada grupo específico.

Por su parte, la Comisión Europea reconoce el derecho de los alumnos a: recibir la orientación escolar, personal y profesional que les ayude en su formación integral como personas y les facilite la toma de decisiones en los momentos decisivos de su carrera lo largo de la vida. En este sentido, es necesario que la tutoría, como la acción orientadora desarrollada por el profesorado, aunque de manera más específica por el tutor, esté presente en todos los niveles educativos y sea regulada normativamente. (González-Benito, 2022, p. 71).

De seguirse esta lógica institucional, la tutoría debería ser reglamentada e impartirse durante todo el proceso escolar de los alumnos, con la finalidad de orientar y desarrollar la libre y consciente toma de decisiones de los estudiantes.

A pesar de que las instituciones educativas mundiales ponen énfasis en distintas necesidades y objetivos, coinciden en el objetivo al que debe llegar el tutor:

para que el estudiante cuente, desde el inicio de su escolaridad hasta el fin de sus estudios superiores, con el consejo y apoyo de un profesor debidamente preparado y que persiga una educación individualizada para brindar atención personalizada en función de sus necesidades personales, sociales y académicas. (González-Benito, 2022, p. 74).

Sin entrar en detalles, puede decirse que los sistemas educativos parten de un punto en común: la figura del maestro-tutor que brinda acompañamiento a los estudiantes de forma grupal, y una intervención más puntual en la atención de los casos particulares que se presenten durante el ciclo escolar. En este sentido, González-Benito (2022) resume:

en la mayoría de los países del entorno europeo se concibe la acción tutorial como la actividad orientadora que lleva a cabo el profesorado como parte de la función docente, aunque de modo muy especial por el tutor del grupo de alumnos. El profesor es un guía no solo en lo estrictamente académico, sino también para cuestiones del ámbito personal, social y profesional. No obstante, podemos destacar que en la mayor parte de la documentación e informes sobre los sistemas de orientación en los diferentes países de la UE no se incluyen a la tutoría como parte de la misma, aunque sí que se lleve a cabo en los centros escolares. (p. 74).

Conviene subrayar que hay países que buscan obtener beneficios de organismos internacionales como los arriba mencionados, para impulsar cambios positivos en la estructura cultural de su sociedad, por lo que implementan las recomendaciones emitidas al interior de sus contextos, reorganizando su política educativa con acuerdos y mecanismos para que, de forma gradual o de tajo, se introduzcan los cambios. Aunque esas modificaciones operan desde las estructuras de Estado, instituciones como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) son un referente en el planteamiento de estrategias y adecuaciones en América Latina:

La estrategia propuesta busca transformar la educación, la capacitación y el uso de nuestro potencial científico-tecnológico para alcanzar dos objetivos a la vez: la formación de la ciudadanía moderna y la competitividad internacional de nuestros países [...]. La estrategia propuesta supone que la reforma educativa y la generación y difusión del progreso técnico ayudan a vincular más estrechamente el desarrollo (crecimiento económico sostenido) con la democracia (participación ciudadana). La experiencia enseña que el crecimiento económico es básico para el ejercicio de la ciudadanía y, la participación ciudadana es importante para lograr un crecimiento económico sostenido. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 1992, p. 40).

Si bien lo expuesto hasta ahora en cuanto a conceptos, propuestas y enfoques está dirigido a diferentes contextos culturales y niveles educativos, hay elementos que pueden adaptarse para el diseño de políticas educativas de nivel medio superior en México. Así como en los diferentes sistemas escolares de Europa, la acción tutorial es fundamental en el acompañamiento de los alumnos en su vida escolar y el tutor les proporciona apoyo en lo académico y en el desarrollo de sus habilidades sociales, en el sistema educativo mexicano también existe la tutoría y la designación de un tutor, pese a que sea un maestro frente a grupo el designado que acompañe a los alumnos.

A pesar de reconocerse el alcance de la intervención, en México no existe la figura de un docente encargado exclusivamente a la acción tutorial, no hay cargo profesional que lo legisle y dé su valor intrínseco. Sin lugar a dudas, la tutoría es política pública en diferentes contextos regionales y una acción educativa formadora. En los documentos revisados, el Estado reconoce el beneficio del acompañamiento de los alumnos en sus distintas etapas de la vida escolar. Sin embargo, en la política institucional no está normado ni se respalda la figura del tutor. En la práctica se es maestro ante grupo y además tutor. Si se modificara en la práctica el concepto de tutor y los maestros y autoridades participantes asumieran el papel con compromiso, el impulso en los procesos formativos de los alumnos sería de impacto real.

En definitiva, es necesario reconocer que, aunque la tutoría inició como una forma de evitar el bajo rendimiento académico y la deserción escolar en nivel superior, el acompañamiento de los procesos formativos de los estudiantes, desde la educación básica hasta nivel superior, es vital. La tutoría no es una acción educativa exclusiva de un nivel escolar, es y puede contribuir a los procesos formativos de niños y jóvenes a lo largo de su trayectoria escolar. Por consiguiente, la tutoría también puede propiciar cambios culturales y favorecer las relaciones sociales sanas y provechosas, en ambientes de respeto y empatía por los otros, aun cuando cada sujeto nace y se desempeña en diferentes contextos culturales condicionados. En conclusión, es desde esta mirada antropológica que la tutoría es medio para tratar de entender al otro (al maestro) en su relación social con los otros (los alumnos) dentro de una dinámica que se desarrolla en un contexto cultural llamado *comunidad escolar*. Una comunidad escolar organizada y regida por normas que establecen sus objetivos y la forma en cómo se gestiona la vida al interior de ella.



## **CAPÍTULO 2**

### **Descripción Etnográfica**

#### **2.1 Descripción del plantel educativo**

La presente investigación se llevó a cabo en un centro educativo particular situado en la colonia Tizapán San Ángel, al sur de la Ciudad de México. El colegio cuenta con 15 años de actividades y su oferta educativa cubre de nivel preescolar hasta medio superior. Cuenta con una construcción diseñada para el contexto escolar: salones amplios, canchas deportivas, estacionamiento y un gimnasio con alberca en convenio con una empresa deportiva.

En la escuela conviven cuatro niveles educativos, cada uno en una sección determinada. La primera planta del edificio corresponde a la sección de preescolar, pero también está una biblioteca, una sala de cómputo, el área administrativa, baños y un patio con dos canchas de basquetbol, tres canchas de futbol *soccer* y otros baños. La segunda planta corresponde a la sección de primaria baja, que va de primero a tercer grado. En este piso también hay una cafetería, un comedor, la dirección de desarrollo humano, el laboratorio de ciencias de secundaria y unos baños. En la tercera planta del edificio, se encuentra, en un extremo, la sección de primaria alta, que va de cuarto a sexto grado, y del otro lado del edificio, una sección de preparatoria de cuarto grado, laboratorio de preparatoria, secciones de baños y la coordinación de primaria. En la cuarta y última planta se localiza el área de secundaria y preparatoria, con su respectiva oficina de dirección. En el área de preparatoria, hay una zona conocida como *lounge*, una cafetería a la que los alumnos acuden en los periodos de receso.

El horario escolar de preparatoria es de 6:50 a 14:40 h, de lunes a jueves; y el viernes, de 6:50 a 13:50 h. Para el ciclo 2018-2019, se tiene programado que el horario de entrada para los alumnos cambie a las 8:20 de la mañana.

#### **2.2 La comunidad escolar**

Para tener resultados que permitieran observar y proponer la mejora de la práctica profesional, fue indispensable conocer los elementos que intervenían en el proceso. El maestro observa y debe conocer a la población con la que trabajará a lo largo del ciclo escolar,

la elección o designación de los grupos puede desarrollarse bajo diferentes situaciones, que van desde la designación del grupo por parte del director, el conocimiento o seguimiento de los alumnos por parte de los maestros y en consideración se decide qué maestro es el más adecuado para acompañar a un grupo a lo largo del ciclo escolar.

Los tutores tienen un grupo al cual dan acompañamiento a lo largo del ciclo escolar. La población del estudio está bien delimitada: los alumnos tutorados. La elección de la población responde a intereses profesionales específicos, observar y conocer los procesos de la población estudiantil, así como sus relaciones sociales. La elección de la población a investigar la hace el maestro observador, desde una construcción arbitraria, que responde a intereses de investigación.

En este caso, la selección de la muestra responde a lo que Hernández Sampieri (1991) denomina muestra no probabilística porque:

la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quién hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que dependen del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. (p. 241).

En el caso de la escuela donde se desarrolla la investigación, quienes intervienen en el proceso educativo son diversos sujetos: alumnos, tutores, maestros, el coordinador de disciplina, la psicóloga, padres y coordinadores académicos. Si bien todos están relacionados entre sí, por la naturaleza de sus funciones, no tienen el mismo nivel de participación en los procesos de tutoría.

En cuanto a la estructura organizacional, el área formativa y administrativa de preparatoria está formada por un director académico, una subdirectora de preparatoria, un coordinador de Bachillerato Internacional (IB, por sus siglas en inglés), una subdirectora técnica (enlace técnico con DGIRE-UNAM), una psicóloga, un titular de disciplina y 29 profesores frente agrupo, de los cuales siete fungen como tutores.

Cada sección escolar cuenta con una organización. Cabe mencionar que en ciclos anteriores a esta investigación, la estructura ha sido similar, solo varía la subdirección, figura que no existía hasta el ciclo anterior. Una condición que ocasiona que la estructura se

modifique y reorganice en lo cotidiano es la constante rotación del personal docente durante el ciclo escolar. La plantilla docente pocas veces se mantiene estable a lo largo del año. En la vida de la institución se han presentado situaciones en las que los maestros renuncian o son despedidos, las causas responden a diversos factores relacionados con las condiciones laborales: esquema de honorarios por horas, desaparición de prestaciones, caja de ahorro y reparto de utilidades, falta de apoyo en cursos de actualización docente, recontrataciones por medio de esquemas de *outsourcing* y cese de contratos laborales sin una evaluación objetiva, entre otros.

Otro factor de peso en la dinámica es el ausentismo constante que se presenta por parte de los docentes. Se ha constatado por medio de la observación que, por lo menos en el ciclo anterior, dos o tres maestros faltan cada semana, lo que ocasiona una sobre carga de actividades para los docentes que asisten, debido a que tienen que cubrir los horarios de los maestros ausentes, que por lo general va de tres a cuatro clases por día. Esta situación es de conocimiento de la coordinación del área, pero se ha hecho poco al respecto, y da la impresión que es de poco interés buscar una solución.

### **2.3 Los sujetos participantes**

La estructura organizativa del área está compuesta por una coordinadora de preparatoria, una directora técnica, un titular de disciplina, una psicóloga, una asistente administrativa y el equipo docente. Al final del ciclo escolar se observó una clara escisión en el equipo de trabajo. Por un lado, la directora técnica, la psicóloga y la secretaria; por otro, la coordinación de preparatoria. En consecuencia, el trabajo en el área se dio de una forma desarticulada. Con este escenario se desarrolló la práctica profesional de investigación.

#### **2.3.1 Alumnos**

En el ciclo 2017-2018 hubo seis grupos de preparatoria en total (dos grupos de cuarto, dos de quinto y dos de sexto semestre). Ese ciclo fue significativo, pues el número de alumnos inscritos alcanzó una cifra superior al promedio. Cabe decir que el servicio académico de nivel medio superior en el colegio lleva doce años, y su conformación estudiantil ha ido en constante aumento, pues en su inicio se contaba únicamente con tres grupos en toda la preparatoria, un solo grupo por semestre académico.

La población de estudiantes pertenece a un sector socioeconómico medio alto y alto; son hijos de empresarios, actores, comerciantes, funcionarios de gobierno y profesores de instituciones del Estado. Así que, la mayoría de los estudiantes del colegio tienen familias con estabilidad económica. De acuerdo con la información obtenida, la inscripción que se paga por alumno es de cerca de 30 mil pesos mexicanos, y una mensualidad de 20 mil pesos, lo que significa que un ciclo completo (dos semestres) se cotiza alrededor de 250 mil pesos. Si esta cantidad se multiplica por los tres años que duran los estudios de preparatoria, el gasto que una familia destina a la educación de sus hijos en medio superior en esta escuela es de 750 mil pesos mexicanos, aproximadamente.

Analizar a la población que acude a los salones de preparatoria resulta ser un ejercicio complejo, pues implica, en la mayoría de los casos, traer a la mente parte de la trayectoria de vida de esos alumnos, pues muchos de ellos iniciaron su formación secundaria y primaria en el mismo colegio. ¿Cómo definir, entonces, todas esas relaciones y momentos vividos desde el proceso de interacción? Ciertamente es complicado, y se requiere de un ejercicio de abstracción para no perder de vista cuál es el objetivo que lleva a esta investigación. Dicho de otro modo, los alumnos son procesos, y al igual que cualquier ser humano, se encuentran inconclusos, por lo que conviene es describirlos en su contexto.

Primeramente, la muestra para realizar este estudio se tomó durante los ciclos 2017-2018 y 2018-2019. El grueso de la información fue recolectado mediante la observación directa de la comunidad escolar, así como de los diagnósticos y seguimientos realizados durante esos periodos. Para definir los rasgos característicos de los alumnos sin caer en arbitrariedades, se optó por elegir las situaciones presentadas de manera general y no propiamente del individuo. Esto debido a que los jóvenes, en tanto seres humanos, cambian y modifican su conducta en los contextos en los que se desenvuelven. Se trabaja, pues, con las situaciones que se han tenido a lo largo del ciclo escolar, pero de acuerdo con las individualidades de los alumnos. En esta investigación, se narran de manera descriptiva las diferentes situaciones observadas en los alumnos, a partir de su comportamiento y de su interacción con los otros.

Ahora bien, las situaciones que se tuvieron con los alumnos varían, puesto que, si bien los jóvenes forman parte de un grupo cultural general, este se conforma por otros subgrupos que tienen que ver con las situaciones vividas en su entorno escolar y que marcan

sus intereses o necesidades. Entre las situaciones generales registradas en los expedientes y seguimientos de los alumnos se destaca lo siguiente:

- a. **Situación exigente.** Los alumnos demandan un servicio *de calidad*, una educación y maestros de acuerdo con sus parámetros de lo que consideran es bueno. No obstante, este concepto varía de acuerdo con el grupo de alumnos que se consulte.
- b. **Situaciones de soberbia.** Algunos alumnos tienden situarse por encima de otros, generando un trato diferente hacia sus pares y profesores. A manera de ejemplo, en una ocasión, un estudiante exigía a un profesor que le recibiera unas actividades extemporáneas. El alumno argumentaba que era deber del profesor recibirlas y calificarlas, porque “para eso” pagaba una colegiatura a la escuela.
- c. **Situaciones de falta de agencia de responsabilidad.** Algunos alumnos no se responsabilizan de sus acciones ni reconocen sus faltas, dentro y fuera del salón. Ejemplos de esta actitud son la falta de disciplina durante las clases, llegar tarde a clase (culpan a otros de su demora), entrega de tareas a destiempo, falta de compromiso en actividades en grupo.
- d. **Situaciones destructivas de las instalaciones y mobiliario de la escuela.** Existe una generación de alumnos que se ha caracterizado por este tipo de conductas, las cuales se engloban en ensuciar su salón con los alimentos que llevan para su receso, pintar sillas, mesas y paredes con mensajes de índole sexual; agrietar paredes, descomponer puertas y romper sillas y escritorios de los profesores.
- e. **Situaciones de consumo de alcohol y drogas.** Si bien esta conducta se da fuera de las instalaciones, esta práctica ha impactado en la dinámica del colegio. La institución educativa realiza a lo largo del ciclo escolar análisis de antidoping a los alumnos, previo consentimiento de sus padres.

Al inicio del ciclo, los padres pagan la prueba y firman una responsiva donde la autorizan. En los casos en que los alumnos dan positivo al consumo de sustancias, el colegio toma una postura de acompañamiento y brinda recomendaciones enfocadas en procesos de desintoxicación y terapia, con el fin de que el alumno se distancie del uso de la droga y pueda hacer frente a su situación. Las sustancias a las que recurren los alumnos son en mayor medida nicotina, alcohol y marihuana, aunque se han dado casos de LSD, cocaína y metanfetaminas.

Si bien es cierto que la postura del colegio es sensible con los procesos de los alumnos, también lo es el que los directivos generales a cargo de la institución tienen órdenes de no reducir la matrícula estudiantil para no perder ningún pago de colegiatura. En otras palabras, el supuesto acompañamiento en el proceso de un alumno que presenta problemas de consumo de sustancias adictivas tiene como objetivo no perder el ingreso monetario que significa la colegiatura de un estudiante y no en sí preservar la vida.

- f. **Situaciones de trastornos alimenticios.** Se ha tenido reporte y seguimiento de alumnos que han tenido que ausentarse de clases, debido a que inician tratamientos en clínicas de salud para tratar anorexia y bulimia. Las ausencias pueden ir de uno a tres días, pero ha habido casos en que son semanas, e incluso meses.
- g. **Situaciones de uso de lenguaje soez.** El uso del lenguaje con estas características en algunos grupos de estudiantes tiende a volverse común, existe un uso excesivo de palabras altisonantes en la forma en cómo se expresan. Algunas veces estas expresiones van acompañadas de manifestaciones de índole sexual y discriminación hacia otros integrantes de la comunidad escolar.
- h. **Situaciones de autolesión.** Se tiene información de casos donde los alumnos se provocan heridas, como quemaduras hechas con cigarrillos o cortaduras. Si bien las lesiones no ocurren en el colegio, los tutores de grupo y maestros tienen conocimiento de ello, por lo que procuran estar atentos a que el alumno se encuentre en un entorno seguro en la escuela.
- i. **Situaciones de actitud depresiva.** Se distinguen casos en que los alumnos tienden a aislarse y no convivir con otros alumnos, mostrando una actitud triste, distante, con falta de interés por los intereses generales del grupo; una actitud inexpresiva o de ausencia, falta de interés en los temas escolares y comentarios sobre la falta de sentido de la vida. En ocasiones, los alumnos no muestran indicios, pero los maestros se enteran por medio de sus compañeros.
- j. **Situaciones de pelea.** Casos en donde dos o más alumnos se ven involucrados, por no contar con la tolerancia, el respeto, habilidades y herramientas sociales para resolver conflictos.
- k. **Situaciones de bajo rendimiento académico.** Se relaciona, principalmente, con las actividades no entregadas en tiempo y forma, pero también hay casos de desinterés por

los temas y la falta de comprensión de los temas vistos en clase, lo cual ocasiona que reprobemos exámenes en distintas asignaturas.

1. **Situaciones de dificultades en el aprendizaje.** En la comunidad estudiantil conviven personas diagnosticadas con Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad (TDAH), dislexia, discalculia y autismo. En tanto que las familias buscan una escuela en la que sus hijos puedan desarrollar las habilidades necesarias para socializar en un mundo tan demandante, el colegio promueve en su propuesta educativa la inclusión con un enfoque constructivista y dice tener los recursos para cubrir las necesidades de esas familias con un área de especialidad en psicopedagogía para proponer estrategias, adaptaciones y seguimiento académico para sus hijos. Pero, la realidad es otra. El área de psicopedagogía está rebasada y no cuenta con los conocimientos pertinentes para brindar el acompañamiento que necesita cada caso. Además, se ha observado que no existe el interés en conocer y dar seguimiento a esa población.

En todas estas situaciones descritas, el papel de los tutores es pieza clave en el acompañamiento y en buscar alguna alternativa a las situaciones observadas. En las reuniones de trabajo, los tutores expresaron que las intervenciones permitieron brindar un apoyo correcto a los alumnos, pero que sí exige un alto grado de compromiso, escucha y sensibilidad con los alumnos. Algunos tutores se acercaron a los alumnos conviviendo en actividades académicas que no estaban relacionadas con su materia, con el fin de establecer una comunicación que les proporcionara la información adecuada para poder conocerlos y saber de forma directa y clara quiénes eran sus alumnos.

Otros temas que surgieron en las reuniones de trabajo fueron la necesidad de contar con un proceso de actualización continuo sobre temas o situaciones relacionadas con los alumnos, así como de técnicas de intervención en el acompañamiento individual y grupal en la tutoría y la falta de compromiso de algunos padres de familia para modificar la conducta de sus hijos.

Si bien las situaciones mencionadas hasta ahora están focalizadas en ciertos grupos, no quiere decir que todos los alumnos presenten este tipo retos y comportamiento. También se tiene un índice alto de situaciones donde los alumnos muestran actitudes de compromiso, honestidad, respeto hacia sus pares y maestros, y en general hacia la comunidad escolar. Haber elegido estas situaciones responde a la necesidad de tener una muestra representativa

que brindara un panorama general del tipo de actitudes que desarrollan los estudiantes en lo cotidiano, de las situaciones generales que ocasionan un impacto en el proceso educativo de los alumnos.

### **2.3.2 Docentes**

La tutoría en la preparatoria del colegio tiene una historia joven, aproximadamente de una década, si bien al momento de decir diez años pareciesen muchos años, cuando uno intenta desarrollar un programa de intervención en educación, como lo es el de la tutoría, este tiempo parece apenas el mínimo indispensable para empezar a tener resultados.

La tutoría en el colegio posee una historia de desarrollo intermitente, donde se han observado cambios y continuidades en su forma operativa. Uno de ellos es el caso de los maestros, el perfil profesional de los maestros que han desempeñado la función de tutores ha sido variado. Desafortunadamente carecemos de registros de los perfiles de maestros que iniciaron la tutoría en el colegio. En este ciclo donde se desarrolla parte de este trabajo, contamos con el registro de los maestros que desempeñan esta labor.

La forma en cómo se organiza la distribución de grupos en la preparatoria del colegio ha variado también en su forma, hoy en día se cuenta con seis grupos de nivel medio superior: dos grupos de cuarto grado, dos grupos de quinto y dos grupos de sexto. Los grupos están conformados entre 20 y 25 alumnos.

En el ciclo 2016-2017, la elección de los tutores y designación de los grupos a su cargo fue diseñada por del área de psicología del colegio. A partir de las reuniones con los docentes, los horarios de clase y registros de seguimiento tutorial, pudo construirse el perfil de los docentes-tutores de ese ciclo.

Para algunos maestros, ese ciclo había sido su primera experiencia como tutores, situación que coincide con su integración al colegio. Algunos profesores ya habían tenido la experiencia de haberlo sido en otros ciclos.

El proceso de consolidación de la plantilla docente no es estable, ya que, al encontrar en otras instituciones educativas mejores ofertas y condiciones laborales, los maestros se van de la escuela. Cabe mencionar que, a mediados del ciclo, la maestra que fungía como tutora de un grupo quinto semestre dejó de laborar y ese grupo pasó a ser tutorado por la psicóloga del área de preparatoria del colegio.



## Plantilla de tutores ciclo 2017

| ASIGNATURA DEL PROFESOR               | GRUPO           | NACIONALIDAD | HORAS FRENTE GRUPO | ANTIGÜEDAD EN EL COLEGIO | OBSERVACIONES  |
|---------------------------------------|-----------------|--------------|--------------------|--------------------------|--|
| Taller de Lectura y Redacción         | 1<br>(1.º sem.) | Mexicana     | 25 horas           | 7 años                   | Estuvo abierto al diálogo con los alumnos y con los profesores. En el trabajo con los alumnos buscaba formas adecuadas para acercarse y escucharlos. Participaba activamente en las reuniones de tutores, llevaba un seguimiento sistemático de sus alumnos. El profesor cuenta con la experiencia de haber sido tutor de grupos de secundaria en ciclos anteriores. Coordina la publicación de la revista estudiantil del colegio. Formación académica: Licenciatura en Comunicación. |
| Tecnología y Cibernética              | 2<br>(1.º sem.) | Mexicana     | 28 horas           | Nuevo ingreso            | A pesar de ser nuevo en la escuela, los alumnos se acercaban a él. Es empático y escucha y trata de orientar a los alumnos, tanto en el plano académico y como en lo emocional. Es visto como un maestro con autoridad académica y moral. Formación académica: Licenciatura en Ingeniería en Sistemas Computacionales.   |
| Matemáticas, Cálculo y Administración | 1<br>(3.º sem.) | Cubana       | 25 horas           | 10 años                  | El profesor es visto por sus alumnos como un maestro que proyecta una personalidad disciplinada y rígida, pero que los escucha y orienta tanto en plano académico, como en el disciplinario. Formación académica: no se cuenta con información.  |
| Titular de disciplina                 | 2<br>(3.º sem.) | Mexicana     | n/a                | 10 años                  | No está frente a grupo. Coordina el seguimiento disciplinario de los alumnos y asesorías. Su labor radica en brindar acompañamiento a los alumnos en su proceso educativo. Formación académica: Licenciatura en Sociología de la Educación, Licenciatura en Antropología, Especialidad en Trabajo Social, maestría en Educación curso.   |
| Francés                               | 1<br>(5.º sem.) | Mexicana     | 28 horas           | 5 años                   | Mostró poca presencia en su grupo de tutoría. Formación académica: no se cuenta con información.   |
| Taller de Comunicación                | 2<br>(5.º sem.) | Mexicana     | 26 horas           | 5 años                   | Mostró poca presencia en su grupo de tutoría, escaso interés en la función tutorial. Formación académica: Licenciado en Letras Hispánicas.   |

Los tutores de la generación de cuarto grado en este ciclo escolar lograron iniciar con un seguimiento claro en sus alumnos, este seguimiento contempla aspectos académico y conductuales de los alumnos; cómo la falta de entrega de tareas, falta en el desarrollo de actividades en clase, baja calificación en exámenes, riesgo de estar en exámenes extraordinarios, acuerdos con profesores para mejorar su situación académica y compromiso de presentarse en asesorías para mejorar su rendimiento académico.

En el aspecto conductual se da seguimiento: a comportamientos dentro y fuera del salón de clase, faltas de respeto hacia los maestros, limpieza en su salón de clase, daño las instalaciones del colegio, conflictos entre pares y con los docentes. Situaciones particulares que tenían que ver con uso y abuso de sustancias como alcohol y marihuana fuera del colegio. Hay que mencionar que no se ha registrado consumo de bebidas alcohólicas al

interior de la escuela ni el uso de drogas, pero los tutores sí tienen conocimiento del uso y abuso fuera de las instalaciones por parte de los alumnos, los tutores en ocasiones dedican bastante tiempo en intervenciones individuales y grupales en tratar esos asuntos con sus alumnos.

## 2.4 La proyección de tutores

Para ese ciclo se tenía proyectado que se conformaran tres grupos de cuarto año, dos grupos de quinto y dos grupos de sexto de preparatoria, grupos conformados de máximo 25 alumnos. Se propuso que los tutores fueran los maestros del siguiente cuadro.

**Proyección de tutores para el ciclo 2019**

| ASIGNATURA DEL PROFESOR | GRUPO           | NÚM. DE ALUMNOS | HORAS FRENTE GRUPO | ANTIGÜEDAD EN EL COLEGIO | OBSERVACIONES   |
|-------------------------|-----------------|-----------------|--------------------|--------------------------|---|
| Historia                | 1<br>(1.º sem.) | 18              | 24 horas           | 4 años                   | Imparte la materia de Historia en 3.º de secundaria y 4.º de preparatoria. Cuenta con la experiencia de ser tutor en grupos de 3.º de secundaria.                     |
| Química                 | 2<br>(1.º sem.) | 19              | 24 horas           | 5 años                   | Profesora de tiempo completo. Imparte la materia de Química en 4.º y 6.º de preparatoria..  |
| n/a                     | 3<br>(1.º sem.) | 20              | n/a                | 10 años                  | No está frente a grupo, es el titular de disciplina de preparatoria. Ha sido tutor de grupos de preparatoria. Tutor de tiempo completo.                               |
| n/a                     | 1<br>(3.º sem.) | 23              | n/a                | Sin datos                | Es la maestra encargada de los laboratorios de secundaria y preparatoria.   |
| Física                  | 2<br>(3.º sem.) | 22              | 28 horas           | Sin datos                | Imparte la materia de Física en secundaria y preparatoria.  |
| Español                 | 1<br>(5.º sem.) | 22              | 27 horas           | 5 años                   | Imparte la materia de Español en secundaria y preparatoria. El profesor ha sido tutor de este grupo de alumnos desde 4.º de preparatoria. Maestro de tiempo completo. |
| Computación             | 2<br>(5.º sem.) | 20              | 24 horas           | 2 años                   | Imparte la materia de computación en todos los grados de preparatoria. Ha sido tutor de este grupo de alumnos desde 4.º de preparatoria. Maestro de tiempo completo.  |

Con este equipo de tutores y la conformación de los grupos de alumnos es como se inicia el ciclo.

## 2.5 Docencia y tutoría

En la investigación se observa que los tutores en su labor profesional viven una sobre carga de actividades. Los tutores se enfrentan a una realidad donde, no cuentan con el tiempo y espacio suficiente para sistematizar toda la información que se genere de los seguimientos de los alumnos, esto ocasiona que muchas veces no se tenga al día un registro o expediente de los alumnos, y no se logre una organización en el proceso de seguimiento. Los tutores no tienen el tiempo suficiente para retroalimentar a los demás profesores, sobre los casos detectados en su grupo, y las formas en cómo se va a intervenir.

A esto, se le suma que los docentes tutores no reciben un apoyo o estímulo económico por parte del colegio por la labor como tutores, su percepción salarial es igual a la de un profesor que no es tutor, motivo por el cual muchas veces los maestros no aceptan la tutoría, debido a que son muchas responsabilidades y poco el reconocimiento a su labor.

Esta situación administrativa-salarial, se eslabona con otras en que se desenvuelve la práctica educativa de los maestros, ¿por qué contraer más responsabilidades de las que ya se tienen?, ¿por qué comprometerte más? Cuando los maestros observan y viven la falta de apoyo y compromiso por parte de la institución que los contrata, modificando su contrato laboral año con año, pasando de un esquema a otro donde no se respeta sus derechos salariales, donde no hay certeza de que al finalizar su ciclo laboral en el colegio este los respete y los liquide justamente.

Desde la visión del docente, se le exige mucho, es poco el apoyo, y respaldo por parte de la institución. Este factor toma relevancia y se atenúa a los diversos motivos por los cuales los maestros rechacen el ser tutor.

Como vemos el ser maestro tutor, no es algo sencillo, el desempeñar esta función bajo las diferentes situaciones que se mencionan se muestra complicado. Ser docente frente a grupo y además ser tutor implica insertarse en el contexto escolar, con una conciencia clara de la situación, con el fin de poder desempeñar de forma adecuada la función.

El ser docente, dentro de este sistema institucional exige como lo refiere Morin (1990), verse así mismo, como un docente auto-eco-organizador con la capacidad de insertarse en diferentes sistemas y en diferentes dimensiones. La situación en la que se encuentra el maestro dentro de la institución es compleja, en ella se reproducen las condiciones idóneas para que se extravié de su objetivo. El maestro en su hacer cotidiano necesita de mucho aplomo, de un fuerte compromiso social para no distanciarse de su empeño

profesional, pero no menos importante, necesita el respaldo y reconocimiento en todos los sentidos de la institución en donde labora.

El hacer docente encara un compromiso reflexivo, implica percibirse a sí mismo como un microsistema, poseedor de una historia personal y social, es decir de un sujeto en contexto, así mismo percibir el cómo se relaciona con los otros, con una capacidad de interconectarse a realidades o microsistemas específicos, los cuales se encuentran inmersos en un sistema macro.

La dinámica con la comunidad educativa (alumnos, tutores, profesores frente a grupo y coordinadores) nos permitió observar que las funciones del tutor van mucho más allá de reportar si los alumnos están aprobando o no las asignaturas de su mapa curricular, promover el rendimiento académico de los alumnos. El tutor realiza un acompañamiento relacionado con el manejo emocional que permite a los estudiantes hacer consciente de su condición contextual, con el fin de guiarlos en la toma de decisiones responsables que los lleve hacia el éxito en su desempeño académico y personal.

## **2.6 La tutoría en la escuela**

En la observación hecha, vemos que para este ciclo con el fin de mejorar las condiciones de seguimiento hacia los alumnos, se propuso reestructurar la práctica de la tutoría con la creación de una Coordinación de Tutoría para dar seguimiento a los docentes tutores que tienen bajo su responsabilidad un grupo de alumnos, brindándoles retroalimentación en el trabajo con sus estudiantes. Con esto se procura tener reuniones semanales por grado escolar con los tutores, con el fin de abordar aspectos relacionados con el desempeño académico, así como situaciones de disciplina escolar.

El ciclo 2016-2017, la escuela no contaba con un área que coordinadora a los tutores y propusiera las estrategias para el seguimiento de los alumnos. Los maestros, en conjunto con la psicóloga y el titular disciplinar se organizaron, con el fin de tener un espacio donde pudiésemos compartir el seguimiento de los alumnos, platicar sobre las complicaciones que se tiene en la práctica de la tutoría y proponer las estrategias necesarias para el trabajo.

Algunas de las situaciones manifestadas en estas reuniones fueron la falta de un espacio y tiempo definido para poder platicar con los alumnos debido a que solo se contaba con diez minutos con el grupo al inicio de día escolar (7:00 a 7:10), la saturación de

actividades docentes como entrega de planeaciones, exámenes, reuniones con las diferentes coordinaciones, organización de eventos, asesorías, juntas de capacitación, entre otras.

En estas reuniones no todos los tutores asistían, esto se debe a factores diversos, como; exceso de clases, cubrir clases de maestros ausentes, falta de motivación, asesorías, etc. En estas reuniones los maestros manifestaron ver la tutoría como una actividad que sobrecarga su labor, y no la conciben como parte de su trabajo, una labor difícil que plantea formas diferentes de trabajar con los alumnos, donde se da un acercamiento distinto al que se tiene frente al grupo. La tutoría implica quitar barreras de pensamiento generacional y construir puentes de comunicación, un acercamiento hacia los alumnos, situación que se dificulta debido a la falta de experiencia en el trato personalizado con los alumnos.

Otra inquietud de los tutores que asistieron a las reuniones es que al parecer varios de ellos piensan que esta labor les resta autoridad dentro del salón de clase, debido a que desde su punto de vista tienen que ser más flexibles o permisivos con sus alumnos tutorados. En estas reuniones se construyeron algunos acuerdos en cómo se operaría la tutoría:

Se planteó reunirse una vez por semana con los tutores, con el fin de generar un espacio de retroalimentación, dar seguimiento a los casos de alumnos detectados que ameritan una intervención puntual, generar un expediente por alumno tutorado que contemplase elementos de seguimiento académico por bimestre, casos de alumnos en riesgo de irse a exámenes extraordinarios y, en casos especiales un seguimiento semanal puntual del tutor hacia las distintas materias en las que se detectaron bajo rendimiento académico en la falta de entregas de actividades como es el trabajo individual en clase, grupal y tareas, un diagnóstico de acompañamiento psicológico, así como seguimientos del tutor con el alumno, acuerdos generados, seguimiento disciplinario y avisos a padres de familia.

Se reflexionó sobre el poco interés de la tutoría en el área de preparatoria. Fue a finales del curso, que la tutoría tomó importancia en el acompañamiento y seguimiento de los alumnos. Los maestros mencionaron que la tutoría permite al equipo docente, aproximarse y conocer a los alumnos desde un ángulo de la educación distinto, permite conocer a los alumnos, saber cómo operar en las situaciones que se nos presenten con los alumnos que van desde temas académicos, situaciones emocionales, de pareja, amigos, familiares, abusos de sustancias, entre otros.

Al final del ciclo 2017-2018, se logró por parte de los tutores conocer a detalle las

situaciones de sus alumnos, intervenir en situaciones académicas y evitar la deserción escolar, se intervino en los casos detectados de uso y abuso de sustancias, por parte de un grupo de estudiantes, se buscó un acercamiento con los padres de familia para ponerlos en contexto sobre la situación de sus hijos en el colegio, se generó un trabajo coordinado entre el área de psicología, tutores y disciplina.

## **2.6 La tutoría en la escuela**

Al inicio del ciclo escolar 2016-2017, se organizaron reuniones con los tutores de secundaria y preparatoria, las psicólogas de ambas áreas, el coordinador de Bachillerato Internacional, la dirección técnica de preparatoria, el director de secundaria y los titulares de disciplina, en ese momento no se contaba con una figura de coordinador de preparatoria, como lo hay ahora. En esas reuniones de trabajo, se trataron puntos concernientes a la forma operativa de la tutoría en ambas secciones, en el caso de preparatoria, se acordó realizar seguimiento, poniendo énfasis en el tema académico, con el fin de evitar que los alumnos reprobaran varias materias y se fueran a exámenes extraordinarios. Desafortunadamente no se mencionaron las estrategias a seguir para mejorar el rendimiento académico.

En el acompañamiento individual y grupal que, contemplase aspectos emocionales y sociales no tuvo mayor énfasis por parte del sector de los tutores de sexto y la dirección técnica de preparatoria, el ambiente que se generó en la reunión, con respecto a ese tema fue el de que se consideraba que los alumnos ya estaban en un nivel en que ellos debían hacer frente a sus situaciones solos y no necesitaban un acompañamiento de este tipo, en este punto hubo discrepancias con los tutores de cuarto y quinto que sí consideraban relevante un acompañamiento y seguimiento que contemplase aspectos académicos y emocionales.

Otro aspecto que se abordó fue el del seguimiento hacia los alumnos, de igual forma los tutores de sexto no consideraban pertinente un seguimiento sistemático de sus alumnos, bajo el mismo argumento, debido a que ya son alumnos que están en el umbral de la universidad y son ellos los que tienen que resolver sus asuntos. Los tutores de los primeros años, se manifestaron en favor de llevar un seguimiento grupal e individual de sus alumnos, con el fin de proporcionarles un acompañamiento en el desarrollo de habilidades que les permitiesen transitar por la vida escolar de la preparatoria.

Se planeó llevar un seguimiento de los casos en un formato electrónico por medio de

una plataforma digital pero, no se logró consolidar, los tutores de cuarto y quinto de preparatoria que llevaron su seguimiento lo hicieron por medio de registros en archivos electrónicos de Word, los cuales eran compartidos hacia los demás docentes, con el fin de que estuvieran enterados de las situaciones particulares de los alumnos.

En el caso de los tutores de sexto, el nivel de participación en esta actividad fue nulo, estos profesores en la práctica manifestaron un total desinterés hacia el acercamiento con sus alumnos, se manifestó una total ausencia en el acompañamiento a los alumnos por parte de los tutores.

Los alumnos manifestaron no sentirse escuchados por sus tutores, varios de los alumnos incluso tuvieron fricciones con sus tutores, en las materias que impartían en su clase. En estos casos, no se observó interés por parte de los profesores en querer solucionar estas situaciones.

Cuando acontecía una situación de conflicto con algún alumno, solicitaban al área de disciplina y dirección técnica que se sancionara la conducta de los alumnos, muchas veces no se generaban los espacios de diálogo, entre profesor-tutor y alumno, mucho menos se resolvía la situación. Los comentarios de los tutores manifestaban que ya “los alumnos estaban grandes y que tenían que asumir sus consecuencias”.

Como se ha mencionado en sus inicios la tutoría en el Colegio se centraba en llevar un registro de los índices de reprobación y ver algunas cuestiones de disciplina de los alumnos, poco a poco se ha ido transformando, hoy en día sirve también, como un canal de comunicación entre alumnos, padres y la institución con la intención de mejorar el aprovechamiento escolar de los alumnos.

La preparatoria del colegio donde se realizó el estudio no sigue propiamente un programa de tutoría, en la práctica es que se han ido adoptando procesos y herramientas para poder desempeñarla; no existe un área o departamento de tutoría, mucho menos una figura responsable de coordinar los trabajos de un área como esta, por lo que ni las herramientas ni los procesos desarrollados han tenido continuidad.

En la tutoría, participan la psicóloga, el titular de disciplina y la coordinadora de preparatoria, aun no se tiene claro quien coordine el seguimiento al grupo de tutores, de forma práctica, el trabajo trata de organizarse desde la participación del titular de disciplina y el área de psicología.

Los directivos del colegio no consideraban importante que los alumnos de preparatoria necesitaran la figura del tutor, pues se pensaba que, por su edad y nivel educativo en que se encontraban no necesitaban la figura tan marcada de un tutor como es el caso del nivel básico secundaria.

El papel del tutor se limitaba al registro académico de alumnos con bajas notas, evitando tener contacto con padres de familia, dejando que los alumnos trataran de resolver sus asuntos académicos de manera directa. El que los alumnos trataran de resolver sus asuntos escolares está bien, pero faltaba un proceso de mediación y acompañamiento en estas situaciones, con el fin de que los alumnos pudiesen aprender de forma clara como resolverlos, y poder replicar esa experiencia en otras situaciones de su vida, transformarlos en experiencias de aprendizaje.

Por otro lado, existe un sector de alumnos que no tenían bajas notas, que su situación era de un carácter emocional, qué es lo que hacía el maestro en esas situaciones. Generalmente en esos casos el papel del tutor era secundario, debido a la falta de experiencia para abordar situaciones de este tipo, donde la mayoría de las veces lo único que los alumnos necesitaban era ser escuchados. En estas situaciones, los tutores canalizaban directamente a los alumnos al área de psicología, y eso está bien, pero al no tener ciertas habilidades o la sensibilidad, los tutores perdían oportunidades importantes para conocer a los alumnos, de poder conectarse con ellos desde otro lugar, un lugar más humano, debido a que los docentes no tenían claro hasta dónde podían intervenir en su labor.

En la vida escolar del colegio por motivos diversos, han existido cambios en sus diferentes coordinaciones, una rotación constante del personal docente, que ha mermado el impacto en la dinámica del colegio, la cual se ha visto modificada por las diferentes formas de trabajo de los coordinadores entrantes, afectando el desarrollo de la dinámica educativa. En consecuencia, la tutoría también se ha visto afectada por estas situaciones.

Como hemos visto la tutoría en el colegio es de mucha actividad, exige al docente bastante tiempo de su práctica laboral, demanda que el tutor y los implicados, desarrollen un pensamiento reflexivo que facilite la construcción de propuestas aplicables a las necesidades al contexto escolar, siempre a sabiendas que lo que puede funcionar en tutoría en una generación escolar en otra posiblemente no tenga éxito, y habrá que modificarlo con miras a responder a los nuevos retos que se nos planteen.



## CAPÍTULO 3

### Gestión y tutoría

#### 3.1 Gestión y educación

Las formas en cómo se organizan los procesos educativos en nuestro contexto escolar presentan una diversidad de prácticas. La escuela como institución educativa está sujeta a políticas que norman y organizan sus funciones. En la realidad particular de cada uno de los planteles educativos se vive de forma cotidiana procesos organizacionales que reproducen las relaciones sociales de los sujetos que integran la comunidad escolar, moldeando la vida de alumnos, profesores, directivos, padres de familia y personal administrativo.

La cultura organizacional que se vive en la escuela, muchas de las veces responden a factores administrativos que se distancia abismalmente de los objetivos de la educación. Lo administrativo se distancia de lo educativo generando malestar, estrés y un entorpecimiento de los procesos cotidianos, que pueden desarrollarse de una forma mejor, con una buena comunicación entre todas las partes que conforman la institución.

Esto nos lleva a plantearnos qué, de alguna forma es pertinente modificar la vida organizacional al interior de las instituciones escolares, así como la práctica docente. Esto permitirá impactar en la mejora del ambiente y la cultura de los contextos educativos donde se desarrolla la práctica docente.

Modificar la práctica docente y sus ambientes organizacionales, conlleva a situar la labor de los maestros dentro de un marco mucho más amplio. Una acción, donde la figura del maestro se posiciona dentro su contexto cultural, donde se observa que las ideas y saberes acumulados a lo largo de años de práctica pueden generar cambios en la cultura organizacional de la escuela.

En la vida escolar existen diferentes formas de entender la educación y su entorno escolar, a continuación, puntualizaremos lo que entendemos por *comunidad escolar*, *comunidad educativa* y *comunidad de aprendizaje*, conceptos que pueden ayudar a mejorar los procesos en la escuela.

- **Comunidad escolar:** debe reservarse para referirse a quienes están directamente involucrados en el ámbito de la educación escolar: alumnos, docentes, directivos y padres.

- **Comunidad educativa:** es un concepto más amplio. Incluye a quienes tienen relación con la educación en sentido amplio, no restringida al sistema escolar: la familia, los medios de información y comunicación, el trabajo, el deporte, las iglesias, etcétera.
- **Comunidad de aprendizaje:** la forman las personas, instituciones u organizaciones involucradas en actividades de aprendizaje, dentro o fuera del sistema escolar. Una *comunidad de aprendizaje* se divide en dos rubros. El primero, **un aula o una institución escolar**, en donde el *aprendizaje* se pone en el centro y los estudiantes y profesores aprenden juntos y unos de otros; el segundo, **comunidad local**, un territorio, urbano o rural, que decide motivar e involucrar a todos en el aprendizaje: niños, jóvenes y adultos, familias, instituciones, organizaciones públicas y privadas. La comunidad se organiza para identificar, activar y coordinar los diversos espacios y recursos de aprendizaje existentes en dicha comunidad. (Torres, 2010).

Comunidad, aprendizaje, gestión y tutoría son conceptos que se entrelazan, que encuentran y toman vida dentro en un concepto más amplio, el de cultura. Para empezar a adentrarse en esta definición, Sandoval (2013) menciona:

La cultura es el conjunto de significados y valores, o de procesos de significación y valoración que determinan el modo concreto de vivir de una comunidad o grupo social y sus modos de percibir y procesar la realidad en las que viven. Por tanto, valores y significados son elementos dinámicos, pues lo que se cree y valora determina las prácticas de vida, y éstas inciden en la preservación o transformación de aquello en que se cree o se valora. (p. 35).

Bajo esa perspectiva, la cultura es todo lo construido por el hombre en sociedad, sea material o simbólico. La cultura de un grupo, comunidad, nación, gobierno, sistema educativo, etc., va a condicionar la forma en cómo se desarrolle cada una de estas categorías.

La cultura como sistema macro de una sociedad tiende a ser el medio idóneo para reproducir los valores, legitimar las relaciones sociales imperantes de unos grupos sobre otros. Históricamente la escuela ha sido el aparato institucional predilecto por los gobiernos donde se reproducen y legitiman las desigualdades dentro de una cultura académica, al respecto de este punto Bourdieu (1996) menciona que:

Toda cultura académica es arbitraria, puesto que su validez proviene únicamente de que es la cultura de las clases dominantes, impuesta la totalidad de la sociedad como

evidente saber su objetivo [...] para vencer las resistencias de las formas culturales antagónicas, el sistema escolar necesita recurrir a la violencia, violencia simbólica, que puede tomar formas muy diversas e incluso extraordinariamente refinadas –y por tanto más difícilmente aprehensibles–, pero que tiene siempre como efecto la desvalorización y el empobrecimiento de toda otra forma cultural, y la sumisión de sus portadores. (p. 9).

Se observa que la cultura que se reproduce en los espacios escolares se desarrolla de una forma arbitraria. Se reproducen pensamientos y conceptos de lo que los individuos consideran que es educación, aprendizaje, disciplina, gestión, etc. conceptos que a su vez fueron aprendidos por los sujetos en contextos culturales históricamente condicionados. El proceso de aprendizaje se transforma en un proceso continuo de ideologización, como bien lo dice Bourdieu, se impone el pensamiento y cultura de las clases dominantes.

De esta forma, en los centros escolares se imponen las reglas de juego de unos sobre otros, directivos sobre docentes, docentes sobre alumnos, llevándose a veces, al grado de considerarse un orden natural de las cosas. Los sujetos no cuestionan los procesos, las formas en cómo se desarrollan las cosas, se da por hecho que son así y que deben cumplirse, es decir se reproduce la cultura y lo que es válido. La cultura dentro de la institución escolar debe iniciar una etapa de transformación, transitar de ese contexto cultural arbitrario, que tiende a reproducir un ambiente organizacional de relaciones sociales jerárquicas, teniendo como prioridad una organización administrativa, dejando de lado el objetivo central de la institución escolar, es decir lo educativo.

La cultura dentro y fuera de los espacios escolares debe propiciar que los sujetos puedan aprender a construirse de forma individual y colectiva, en un movimiento constante de creación y recreación. La cultura es un ejercicio de creación que faculta al ser humano a vivir y convivir de forma individual y colectiva, con respeto por los otros y por sí mismo. En este sentido la cultura va más allá de la reproducción social mecánica. En este sentido, es que es conveniente recurrir a Gramsci (1977):

la cultura es cosa muy distinta. Es organización, disciplina del yo interior, apoderamiento de la personalidad propia, de conquista superior consciencia por la cual se llega a comprender el valor histórico que uno tiene, su función en la vida, sus derechos y sus deberes. Pero todo esto no puede ocurrir por evolución espontánea,

por acciones y reacciones independientes de la voluntad de cada cual, como ocurre en la naturaleza vegetal y animal, en la cual cada individuo se selecciona y especifica sus propios órganos inconscientemente, por la ley fatal de las cosas. El hombre es sobre todo [cultura] espíritu, o sea, creación histórica, y no naturaleza. (p. 14).

La escuela como institución cultural construye procesos culturales en los sujetos involucrados. La escuela se transforma en un tiempo y espacio, donde convergen un sin fin de relaciones sociales. La escuela en su proceso de construcción histórica debe centrar sus objetivos en lo pedagógico, en la organización de procesos que permitan la construcción de culturas con espíritus libres.

Como lo menciona Álvarez (2005), la cultura “es la temporalización de los espacios geográficos. El hombre integrado en su contexto es un hombre que existe porque está en relación dialógica con los otros hombres; y así, capta las aspiraciones, los valores, los deseos y las visiones del mundo, de su mundo, de su época histórica”. (p. 63).

Difícilmente la construcción de una organización que derive relaciones sociales sanas al interior de la institución va desarrollarse de una forma natural, los sujetos que se encuentran involucrados dentro de los planteles educativos, tendrán que recibir su llamado interior, el llamado de la conciencia histórica, el de considerar su papel en la vida de forma colectiva y social, y saber integrar sus aspiraciones a los fines de la institución donde desarrollan su labor profesional. Esto permitirá la construcción de nuevas formas de organización, nuevas formas de relaciones entre los sujetos que viven al interior de la institución.

Conciencia histórica, aspiraciones personales y fines institucionales se interrelacionan en una dinámica de relaciones humanas al interior de la escuela, directores, maestros y alumnos, muchas veces no haya vínculos que permitan una comunicación sana. Muchos al observar las contradicciones en esta construcción de relaciones, cejan en su intento, quedando atrapados en mayor o menor grado, en tratar cumplir con lo que solicita la institución, dejando de lado sus aspiraciones personales. En párrafos anteriores se ha tratado de definir *grosso modo* lo que es *comunidad* y *cultura* dentro del ámbito de la educación y su interrelación con los sujetos que participan dentro del contexto escolar. En ese sentido existe otro concepto importante que, se relaciona para dar vida a la cultura de la comunidad de los sujetos que viven dentro de la escuela, este es el de *gestión*.

Para comprender las formas en cómo se estructuran las reglas de participación dentro de la escuela, hay que mencionar que, en la historia de su construcción cultural, han existido diferentes formas de entender su organización. Existen varios enfoques sobre los cuales se analizan las formas en cómo se organiza la escuela, autores como Taylor y Fayol, que nos mencionan formas de organización desde la gestión, el primero desde una gestión científica y el segundo desde una gestión administrativa, pasando por la sociología con el modelo Burocrático de Weber, la teoría de sistemas, etcétera.

De forma general y para fines de esta investigación se puede decir que existen dos grandes líneas teóricas, una que concibe a los centros escolares como organizaciones formales; y otra como organizaciones informales. Nieto (2003) las clasifica de esa forma. Ambas coinciden en que las organizaciones constituyen estructuras.

### **3.1.1 Teoría de organizaciones**

Organización y estructura son componentes fundamentales dentro de la teoría de la gestión, son elementos que en la práctica permiten que la vida cotidiana de las instituciones escolares pueda desarrollarse, condicionan la forma en cómo se desarrolla la funcionalidad de la escuela. Ambos conceptos convergen en la necesidad de tener un orden, con el fin de poder cumplir las metas establecidas por la institución.

La práctica docente ha mostrado que los matices que alcanzan las organizaciones escolares son diversos, aunque existen elementos organizativos que son constantes al interior de las instituciones. Dentro de las teorías de las organizaciones se dice que hay organizaciones o sistemas que se organizan dentro de una estructura formal con el fin de alcanzar determinadas metas u objetivos.

A este enfoque se le conoce como *estructuras formales*, para el cual Nieto (2003) establece que:

la teoría de que las organizaciones constituyen estructuras formales (o, también, sistemas técnicos) asume que las metas de la organización (no de los individuos) son el referente primordial para determinar cómo debe ser (el diseño) y qué debe hacer (el control) una organización y, en consecuencia, lo que dota de racionalidad a su comportamiento.

La determinación de las metas forma parte de procesos político (vinculados a

los agentes o entidades que son propietarios de la organización), mientras que los directivos o administradores son los encargados de traducir esas metas a criterios de ejecución para los miembros y de controlar las funciones de éstos. (p. 7).

### **3.1.2 Estructuras formales**

A partir de este enfoque de organizacional formal, se determina la organización del centro escolar, se observa la primacía de los objetivos institucionales, la estructura organizacional de la escuela se constituye con independencia de los sujetos, se construyen metas y objetivos que estos deben cumplir y, de no consolidarse, su permanencia dentro de la organización se ve cuestionada. Para que la estructura formal funcione, se hace indispensable la existencia de mecanismo de control y sanción dentro de una estructura jerárquica vertical, donde se espera tener los resultados esperados. Este tipo de modelo organizacional en educación se observa en la mayoría de las instituciones de educación privada.

Dentro de este enfoque la acción del docente en la institución se encuentra condicionada a cumplir lo establecido por las ordenes directivas, de igual forma el directivo debe cumplir las órdenes de los propietarios de la institución, dentro de una estructura rígida, que toma en poca consideración su opinión, conocimiento y experiencia. La cultura que se reproduce en una relación de este tipo es el de una cultura jerárquica, donde se excluye, y no se reconoce a las personas que laboran dentro de ella como personas, sujetos de derechos. En esta estructura, solo se reconoce como sujeto de derechos a los propietarios de la escuela, los otros carecen de importancia.

Bajo esta lógica el docente se ve limitado por la estructura de la escuela, su figura y actuación dentro de ella se ve condicionada al de un empleado que tiene que enfocarse en hacer lo que la institución le ordena y espera de él, no espera que el maestro desarrolle una labor educativa, o lo que él cree que es la educación. Dentro de esta perspectiva, la labor del director escolar se asemeja a la de un gerente departamental de un centro comercial, observar qué los empleados adscritos a su departamento (dirección, coordinación) cumplan con su deber.

En el caso de la mayoría de las escuelas privadas, los directivos se encuentran supeditados a una estructura vertical, donde la mayoría de las veces su función es velar por los intereses administrativos de los dueños, o socios del centro escolar. En estos casos, el

director se distancia de su equipo docente, la comunicación con los maestros se vuelve escasa, solo se observan mensajes, indicaciones u órdenes sobre temas específicos que él docente debe ejecutar. La escasa comunicación se desarrolla dentro de una estructura vertical, con pocas posibilidades de generar procesos de retroalimentación que permitan la mejora de los contextos laborales educativos.

Esta forma de comunicación vertical de dirección-docente, se reproduce de forma similar al interior del salón de clase, entre maestro-alumno. Así se genera un ambiente escolar que permite la reproduciendo de una cultura organizacional vertical-jerárquica, desde esta óptica el proceso educativo se reviste de un carácter extensivo como lo plantea Freire en su obra (1991): “la acción extensionista implica, cualquiera que sea el sector en que se realice, la necesidad que sienten aquellos que llegan hasta la “otra parte del mundo”, considerando inferior, para, a su manera, “normalizarla” para hacerla más o menos semejante a su mundo” (p. 21).

Los centros escolares que tienden a reproducir en su gestión organizacional una comunicación con caracteres extensivos propician las condiciones para que la tutoría no encuentre el ambiente educativo necesario para desarrollar su labor de acompañamiento hacia los alumnos. O dicho de otro modo la acción de la tutoría que se desarrolla dentro los planteles escolares con una organización vertical deja de ser tutoría, se transforma en un acto ideológico, un ejercicio de poder, una invasión del pensamiento del maestro hacia el alumno. Freire (1991) menciona que el termino extensión se encuentra en relación significativa con transmisión, entrega, donación, mesianismo, mecanicismo, invasión cultural, manipulación, etcétera. Y todos estos términos envuelven acciones que transformando al hombre en una casi “cosa”, lo niegan como un ser de transformación del mundo. A demás de negar la acción y la reflexión, verdaderas, a aquellos que son objeto de tales acciones. De este análisis se desprende, claramente, que el concepto de extensión no corresponde a un quehacer educativo liberador.

Desde esta lógica organizacional, se le dice al alumno cómo comportarse dentro y fuera del salón de clase, lo que significa estudiar, cómo tiene que aprender, lo que es mejor para él. No se propicia la reflexión consciente, se le persuade a que se comporte de manera correcta y obtenga las mejores calificaciones. Persuadir al alumno implica negarlo como ser de transformación, como sujeto histórico. Persuadir implica, en el fondo, un sujeto que

persuade, de esta o de aquella forma, y un objeto sobre el cual incide la acción de persuadir. “A nosotros, no nos es posible “persuadir” a considerar la “persuasión”, para la aceptación de la propaganda, como una acción educativa” (Freire, 1991, p. 23).

Los maestros que son tutores observan su labor en un contexto escolar donde los procesos organizacionales contradicen los procesos pedagógicos. Mientras esto no cambie en los centros escolares sean privados, o públicos, la labor tutorial que desarrollan se encuentra secuestrada dentro de una acción organizacional formal-extensionista, debido a que el objetivo de la organización dentro del enfoque formal es conseguir las metas planteadas por la institución, sin tomar en consideración los intereses y necesidades de los sujetos que la integran.

Dentro del desarrollo de esta dinámica formal, existe inherentemente un proceso de despersonalización de los sujetos. La mayoría de los centros educativos privado no es de interés y no consideran los contextos particulares de cada uno de los maestros que laboran en la institución escolar. Al docente se les exige vivir para la institución, sus acciones se centran dentro de un contexto institucional, donde el objetivo es maximizar los resultados. Los maestros tienen que dejar de lado sus intereses y aspiraciones y centrarse en encontrar los mejores resultados para la institución, muchas veces los docentes se encuentran laborando un promedio de 27 a 30 horas semanales frente a grupo, cosa que humanamente es agotador. Respondiendo a una lógica organizacional que maximiza el aprovechamiento de los recursos.

Esta estructura formal será entonces el instrumento privilegiado, del que se dota a la organización para conseguir sus metas. Existe con independencia de las características particulares de los miembros y con su diseño se busca minimizar esfuerzo y maximizar resultados. (Nieto, 2009).

### **3.1.3 Estructuras informales o sistemas sociales**

Otro enfoque dentro de la gestión bajo el cual se ha tendido a estudiar a las organizaciones educativas es el denominado “estructuras informales”, la escuela como un sistema social constituido por grupos de individuos con causas y necesidades particulares. Bajo esta perspectiva se observa que los intereses individuales y de grupo permiten la construcción de relaciones que satisfaga sus exigencias dentro de la estructura institucional. En este sentido las estructuras informales:



asume que las motivaciones personales y sociales de los miembros de la organización llevan a éstos a desarrollar una estructura de interacción y comunicación espontánea y no formalizada que satisfaga sus propias necesidades al margen de la estructura formal. Dado que las características y motivaciones de las personas tienen una notable influencia en el rendimiento de la organización, los esfuerzos han de dirigirse a propiciar un buen ajuste o acoplamiento entre la organización (estructura formal y sistema técnico) y las personas (organización informal y sistema social). De este modo, la estructura formal (y los estilos de gestión o dirección) deben modificarse para mejorar las condiciones de trabajo de los individuos y satisfacer sus necesidades de auto-realización (incentivos, promoción, desarrollo profesional, control y apoyo sobre el propio trabajo). (Nieto, 2009, p. 9).

Bajo esta perspectiva se entiende que en la medida que la gestión de la institución escolar sea empática y garantice el cumplimiento de las necesidades de sus integrantes, tendrán como consecuencia, un mejor rendimiento dentro de la estructura escolar.

Si la organización institucional del centro escolar es consecuente con sus objetivos educativos, toma en consideración que los profesores son personas con derechos, necesidades y aspiraciones, que, debido a su labor transformadora, necesitan de forma permanente estar en capacitación y formación, la institución gestionará las condiciones para que los maestros puedan continuar en un proceso formativo que les facilite allegarse de elementos que les permita analizar y reflexionar su práctica docente, y por consecuencia transformarla.

La escuela, como organización que continuamente capacite a su plantilla docente, que se preocupe por ellos, por mejorar sus condiciones de vida, permitirá sentar las bases para que desde dentro del centro escolar, se inicie una etapa de transformación cultural. El maestro comprometido con su labor sabrá observar estas condiciones y utilizarlas en beneficio de la mejora continua de su práctica, y por ende transformar su contexto social. Se necesita de “maestros comprometidos, que no sean neutros, valientes, conscientes, decididos a reflexionar y transformar su realidad, y que en ese acto permitan generar las condiciones para educar, tomando en consideración las condiciones particulares de su contexto. Se necesitan maestros reflexivos con su labor profesional y personal” (Freire, 1979, p. 11).

Ambas perspectivas (formal e informal) se reproducen en el contexto escolar, público y privado, algunas veces de forma abrupta, convergiendo algunas veces, otras formando un

espectro de matices, pocas veces logrando la construcción de procesos organizacionales que mejoren la dinámica laboral y educativa de los centros escolares. En la estructura de la organización escolar. Ahí interactúa la estructura formal, compuesta, por una serie de ordenamientos y reglas, con la estructura informal, regularmente oculta y con frecuencia inconsciente, pero que muchas veces es el medio para conseguir los objetivos de la organización. Porque “lo informal al permanecer latente prefigura uno de los elementos más vitales que aportan un impulso fundamental para el centro escolar. Requiere ser recuperado porque ahí se erige la subjetividad, la tensión, el conflicto, la micropolítica y por tanto el sujeto” (Castillo, 2017, p. 48.).

Para que la labor tutorial pueda desarrollarse de una forma exitosa, y que responda a las necesidades de la comunidad escolar donde se efectúa, el factor central que debe guiar la práctica organizacional que desarrolla la gestión en los centros escolares es lo pedagógico como piedra angular, si esto se olvida, se estaría dejando de lado el eje bajo el cual debe regirse la escuela, sea de carácter público o privado.

En el caso del sector privado, la gestión en la mayoría de las instituciones tiene aún muchos caminos por recorrer, se necesita una gestión que permita imaginar la construcción de formas diferentes, donde, el carácter formativo de la educación pueda coexistir con el interés empresarial, de tal forma que el primero no sea relegado a último término. Lo educativo debe dictar las pautas a seguirse.

En el contexto de la educación privada, la organización escolar tiene en la gran mayoría de las veces, como centro lo económico y deja de lado lo educativo, en ese sentido la educación se economiza, dejando fuera muchos elementos que no permiten el pleno desarrollo de los sujetos y de la organización misma.

Al haber establecido lo económico, el número y las cosas al centro del universo, nuestra sociedad parece haber olvidado el resto, esto es, todo lo que no se puede reducir a una formalización cualquier. El mundo de la administración ha preferido adoptar lo más a menudo posible las visiones que son menos molestas para sí mismo: “fenómeno relativamente reciente en la historia de la humanidad y esa voluntad de asegurar el mantenimiento de un sistema de control de inspiración tayloriana o burocrática, o ambas, no han dejado de ejercer ciertos efectos en la orientación tecnocrática de esa disciplina que es sobre todo administrativa” (Chanlat, 1994, p. 320).

El reto actual no se presenta fácil, y es menester que los sujetos involucrados en la educación desarrollemos los procesos necesarios, que permitan la gestación de una educación privada con un enfoque educativo.

Para que el tutor pueda desarrollar su labor en un contexto institucional así, necesita tener como base organizacional una gestión centrada en lo educativo, una escuela que tome en consideración a sus integrantes con sus particularidades, formación y experiencia profesional. Una organización con un compromiso social, que considere los recursos necesarios para el desarrollo de la labor educativa. Estas bases le permitirán centrar su labor en los procesos educativos de los alumnos. Al no cumplirse esto, se corre el riesgo de que la práctica tutorial se vea comprometida en su hacer, dificultando y obstaculizando los procesos de los sujetos involucrados.

Por otro lado, la escuela como institución, no es un ente organizativo donde se desarrollen procesos armónicos, un espacio neutro, libre de la lucha política por el poder, fuera de los procesos alienantes que marcan los estándares empresariales vigentes. La escuela aparece también con gran frecuencia como “un medio que engendra sufrimiento, violencia física y psicológica, tedio y aun desesperanza, no sólo en los escalones inferiores sino también en el caso de los ejecutivos intermedios y superiores” (Chanlat, 1994, p. 322).

La escuela es un tiempo y espacio donde convergen una red de procesos culturales complejos, los cuales impactan en la vida de las personas que la integran. La escuela como organización impone patrones culturales de comportamiento, si el individuo no se adapta, o no presenta el rendimiento óptimo, es expulsado. Siguiendo con la postura y tesis de Chanlat (1994):

Hay casos en que puede decidir migrar de la institución. Lo más común es que los hombres y mujeres que pueblan las organizaciones sean considerados ante todo como recursos, esto es, como cantidades materiales cuyo rendimiento debe ser igualmente satisfactorio que el de la herramienta, la maquinaria. Así asociadas al universo de las cosas, las personas empleadas por las organizaciones se convierten poco a poco en objetos (p. 322).

En este universo organizacional, los sujetos dejan de ser sujetos, la organización los mira en cuestión de su rendimiento dentro de la institución, de acuerdo con sus patrones de funcionalidad institucional. El ser humano se sujeta, y alinea a este sistema. En este campo

el maestro desarrolla su labor, el panorama de la tutoría no se muestra nada fácil, esta se presenta como una labor titánica.

#### **3.1.4 Gestión y constructivismo**

Como hemos observado, dentro del contexto de la organización escolar de la educación privada, existen múltiples contradicciones, nos interesa resaltar en este apartado mostrando una de estas contradicciones que, para nuestro parecer es central en la forma en cómo se muestran dichas contradicciones al interior de la organización de la institución.

La gran mayoría de las instituciones escolares privadas en nuestro país ofertan diferentes modelos educativos, una tendencia es que predomina en su oferta es el modelo de educación constructivista, este se vende como una marca de moda, un artículo de consumo que genera cierto status dentro de un sector de la población a la que está dirigido.

Desde esta posición, la teoría Constructivista se cosifica, se le transforma en objeto y herramienta a disposición de la educación privada. El constructivismo en las escuelas está empezando a ser un *slogan* o una imagen de marca y, del mismo modo que los adolescentes presumen de la etiqueta cosida a sus vaqueros, muchísimos maestros, pero sobre todo investigadores educativos, exhiben su vitola de constructivistas, de manera que, desde finales del siglo pasado, podemos observar que casi todas las teorías educativas y/o instruccionales parecen haber abierto sucursales constructivistas. (Tolchinsky, 1994).

En esta práctica cosificadora de los postulados constructivistas, se gestan contradicciones que no empatan con la visión formal de la organización escolar. Constructivismo y organización formal difícilmente pueden coexistir hoy en día. Para aclarar un poco más esto mencionaremos que de manera general se entiende por constructivismo. La concepción constructivista del aprendizaje escolar se sustenta en la idea de que la finalidad de la educación que se imparte en las instituciones educativas es promover los procesos de crecimiento personal del alumno en el marco de la cultura del grupo al que pertenece. En la construcción del conocimiento, el constructivismo postula la existencia y prevalencia de procesos activos en la construcción del conocimiento: habla de un sujeto cognitivo aportante, que claramente rebasa a través de su labor constructivista lo que le ofrece su entorno. De esta manera, se explica la génesis del comportamiento y el aprendizaje, lo cual puede hacerse poniendo énfasis en los mecanismos de influencia sociocultural. (Tovar, 2001, p. 74).

En el sector privado de la educación, el enfoque educativo se supedita al enfoque organizacional, generando una contradicción en su práctica y en la vida de los sujetos participantes. Cuando debiera ser que, el enfoque organizacional debería, regirse por el enfoque educativo planteado por la institución, y no como sucede en la práctica. Esta contradicción existe en la gran mayoría de las escuelas privadas, la visión empresarial que se tiene no permite la construcción de una oferta en la educación privada desde el enfoque de la teoría constructivista.

Un primer paso para generar un cambio estructural en la forma en como se ha venido desarrollando la organización de las escuelas privadas, y realmente proporcionar lo que se dice que se da, como lo es la educación constructivista, es supeditar el modelo organizacional de la institución al enfoque educativo, de lo contrario lo que realmente se oferta es otra cosa menos una educación constructivista.

### **3.2 La tutoría en la educación**

La educación, en sus distintos niveles escolares, representa un reto para alumnos y maestros, en ella la imagen del maestro-tutor se presenta como un apoyo importante que permite el acompañamiento de los alumnos a través de su proceso educativo por la escuela.

La tutoría en su esencia rompe con el papel tradicional de la educación, abarca acciones más amplias, si esta se desarrolla a partir de dialogo empático y sensible, posibilita generar procesos de acompañamiento hacia los alumnos, impulsándonos forzosamente a innovar en la educación. La tutoría en su esencia conlleva una acción educativa transformadora.

La función del tutor debe tomar en cuenta el contexto cultural y proceso en que se encuentran los jóvenes, su contexto familiar, social, situaciones particulares de la edad en que transitan, expectativas personales, construcción de una identidad, aspiraciones particulares, etc. La tutoría en nuestro hacer debe asumirse y entenderse como un elemento central en el proceso educativo. La tutoría como lo menciona Sandoval (2013) debe aplicarse como la intervención educativa que se centra “en el acompañamiento cercano, sistemático y permanente del educando por parte del educador, quien se convierte en un facilitador y asesor de su proceso de construcción de aprendizajes cognitivos, afectivo, sociales, culturales y existenciales” (p. 28).

Las nuevas generaciones de alumnos representan grandes retos para el maestro- tutor, el cual debe adaptarse rápidamente a los tiempos. Esta adaptación conlleva distintos compromisos éticos y profesionales, el tutor por consiguiente debe ser quien acompaña un proceso en que el educando es el sujeto activo y responsable de su propio proceso de construcción y aprendizaje que sucede con el acompañamiento, pero no con la dirección absoluta del profesor, y que se da en ámbitos plurales y diversos cada vez menos centrados en el aula. En este sentido, la tutoría implica una verdadera transformación: “el paso de un modelo educativo centrado en la enseñanza, el profesor y lo cognitivo, aun modelo educativo centrado en el aprendizaje del educando, en una visión integral” (Sandoval, 2013, p. 34)

Si se asume el reto educativo en la tutoría, esta conlleva a modificar prácticas y costumbres de nuestro hacer, a transformar nuestra cultura. La creación, modificación y resignificación de valores entorno a la tutoría la hace el maestro en su intervención, él es el primero que se tiene que apropiarse de estos nuevos referentes, creer en ellos, transformarse en un tutor, con el fin de poder transmitirlos posteriormente a sus alumnos.

Esta acción implica que el tutor debe tener un ferviente amor por su práctica educativa, debido a que las acciones que emprenda en su intervención van encaminadas a despertar, acompañar, y desarrollar el amor por el proceso de aprendizaje del ser humano en los alumnos.

Bajo esta perspectiva de la tutoría, implica que el educador se apropie de está, como componente central del proceso educativo, en este sentido la tutoría debe contemplar:

- **Una visión, vocación y pedagogía** del acompañamiento personal, que tiene muchos retos que los docentes actuales no necesariamente están capacitados ni llamados a cumplir.
- **Destreza metodológica** en este acompañamiento, se tiene que ir adquiriendo en la práctica reflexionada, porque el método de acompañamiento tiene que irse construyendo en la vivencia cotidiana con los educandos tutorados.
- **Visión y capacidad para facilitar** y asesorar los procesos de construcción del aprendizaje que de algún modo están siendo ya subrayados en los enfoques pedagógicos actuales y en los materiales y espacios de formación docente que se ofrecen ahora, pero que tienen que ser apropiados en la *praxis* de los docentes más allá del aprendizaje de métodos, técnicas o conceptos.

- **Visión integral del proceso educativo** y del educando que implica una auténtica conversión del docente que no ha vivido en una cultura que le permita tener y desarrollar dicha concepción.
- **Compromiso de persona a persona** con el educando y su proceso, que tiene sin duda sus retos y problemas, dado que el proceso educativo tradicional no está sustentado en un compromiso personal con los estudiantes, sino más bien en un dominio erudito del contenido y, cuando más de los métodos de enseñanza. (Sandoval, 2013, p. 34).

Como observamos, la practica tutorial implica un proceso de intervención, donde el maestro además de poseer un compromiso con él y con el otro, debe desarrollar una metodología de seguimiento y acompañamiento. Metodología que se va ir refinando en la intervención cotidiana, con los casos que se le presenten en la comunidad escolar.

### **3.3 Políticas educativas de la tutoría**

En estos tiempos nuestro sistema educativo experimenta una serie de transformaciones constantes, si bien no se acaba de aterrizar en la operación de un nuevo modelo educativo, cuando ya las autoridades institucionales en materia de la educación de nuestro país anuncian la entrada en operación de otro modelo educativo. En el año 2016, entró en operación el modelo educativo que nace a partir de los planteamientos de la reforma educativa, meses posteriores, se anunció la presentación de un nuevo modelo educativo que, tiene como eje la educación obligatoria, el modelo del 2016 y el actual hacen énfasis en temas como: en el planteamiento curricular de la educación, la escuela al centro del sistema educativo, la formación y desarrollo profesional docente, la inclusión y equidad, y la gobernanza del sistema educativo.

El modelo que se deriva de la Reforma Educativa, es decir, la forma en que se articulan los componentes del sistema desde la gestión hasta el planteamiento curricular y pedagógico tiene como fin último colocar una educación de calidad con equidad donde se pongan los aprendizajes y la formación de niñas, niños y jóvenes en el centro de todos los esfuerzos educativos. En cumplimiento del Artículo 12 transitorio de la Ley General de Educación y con base en un proceso de diagnóstico, discusión y deliberación pública, la SEP da a conocer el Modelo Educativo para la educación obligatoria, que explica cómo la reorganización del sistema educativo en cinco grandes ejes contribuirá a que niñas, niños y

jóvenes de nuestro país desarrollen su potencial para ser exitosos en el siglo XXI. (SEP, 2017a, p. 27).

El modelo pone al centro a los alumnos del proceso educativo, se habla de mejorar los esfuerzos para que los alumnos desarrollen con éxito su potencial en los distintos niveles educativos que les ofrece el sistema educativo. Esto puntos son centrales y de interés para los fines de este trabajo. En el centro escolar, el alumno se sitúa al centro a partir de la tutoría, de toda la acción educativa; es un alumno en contexto, que vive y se desarrolla en una comunidad, y es menester orientarlo en el desarrollo de sus capacidades globales que le permitan un mejor tránsito en su vida escolar.

El modelo educativo dice partir de un enfoque humanista, partir de los hallazgos de la investigación educativa, con esto se introducen las directrices del nuevo currículo de la educación básica, el cual se concentra en el desarrollo de aprendizajes clave, es decir, aquellos que el sistema valida que contribuyen al desarrollo integral de los estudiantes y que les permiten aprender a lo largo de la vida. Adicional a los campos de la formación académica, se incorpora el desarrollo personal y social de los estudiantes como parte integral del currículo, con énfasis especial en el desarrollo de las habilidades socioemocionales (SEP, 2017a, p. 27). Estos planteamientos expresados en lo escrito se observan adecuados, el carácter práctico en la vida comunitaria escolar es donde se muestra que aún hay mucho que hacer. En este sentido la labor docente a partir de la tutoría asocia las diferentes dimensiones escolares en que se desenvuelve el maestro. Estas dimensiones toman forma en la relación del docente con los otros.

La gran mayoría de las veces no somos conscientes de los diferentes niveles de relaciones en que nos desenvolvemos en nuestra comunidad escolar, la cotidianidad nos rebasa, y nos introduce en un tiempo permanente que muchas de las veces obstaculizan el análisis de nuestras relaciones con los demás.

En la práctica contrastamos lo que dice el modelo educativo con respecto a la tutoría, donde el alumno se sitúa al centro, pero no es el único sujeto que se observa al centro del eje educativo, nos interesa rescatar también la labor del maestro, el cual, a partir de la construcción de este modelo, posiciona al docente en un proceso de acompañamiento permanente hacia los alumnos en su tránsito por la vida escolar. Aun cuando los maestros han trabajado y se han preocupado por el desarrollo emocional de los estudiantes,



tradicionalmente la escuela ha puesto más atención al desarrollo de las habilidades cognitivas y motrices que al desarrollo socioemocional, porque hasta hace poco se pensaba que esta área correspondía más al ámbito educativo familiar que al escolar, o que el carácter o la personalidad de cada individuo determinan la vivencia y la expresión emocional; no se consideraba que estas dimensiones del desarrollo pudieran ser cultivadas y fortalecidas en la escuela de manera explícita. (SEP, 2018, p. 161).

La labor del maestro en la escuela desde este enfoque se sitúa en una labor de acompañamiento hacia los alumnos que transitan en su vida cotidiana por los pasillos de la educación. El maestro debe propiciar un acompañamiento en el cual el alumno se percate del valor, la importancia, y la exigencia de su proceso educativo. Esta coyuntura en el contexto escolar demanda docentes que reflexionen y actúen sobre su realidad escolar, con la finalidad de contribuir a la mejora de los procesos educativos de los alumnos, que los convierta en actores educativos principales en quienes recae la responsabilidad ética de la formación humana.

De esta manera, tratamos de ilustrar las diferentes dimensiones contextuales bajo las cuales se gesta el problema de estudio, tratamos de introducirnos en la reflexión, sobre cuáles son los fines que debe poseer la educación en nuestra sociedad, ¿bajo qué parámetros se diseña e implementa este nuevo modelo?, qué tipo de sociedad y relaciones pretende reproducir, debido a que “toda educación dada por un grupo tiende a socializar y a ideologizar a sus miembros, pero la calidad y el valor de la socialización depende de los hábitos y aspiraciones del grupo”. (Dewey, 1998, p. 78) ¿Qué hábitos, valores o competencias se desea sembrar en los sujetos, qué tipo de sociedad se pretende formar, o transformar a partir de estas reformas al campo de la educación?

Como lo menciona Dewey, en cuanto a que tipo de sociedad se desea formar a partir de un proyecto educativo:

Evidentemente, una sociedad a la que le sería letal la estratificación en clases separadas tiene que procurar que las oportunidades intelectuales sean accesibles a todos en forma equitativa y fácil. Una sociedad dividida en clases necesita prestar especial atención a la educación de sus elementos dominantes. Una sociedad que es móvil, que está llena de canales para la distribución de un cambio que ocurra en cualquier parte tiene que procurar que sus miembros sean educados para la iniciativa

y la adaptabilidad personales. De otro modo éstos se verán abrumados por los cambios a que estarán sometidos y cuya significación o conexión no percibirán. El resultado será una confusión, en la que unos pocos se apropiarán de los resultados de las actividades ciegas y dirigidas externamente de los demás. (Dewey, 1998, p. 82).

Esto nos lleva a detenernos a pensar qué tipo de sociedad somos y cómo nos relacionamos con nuestro entorno contextual, el cómo la educación juega un papel importante en la reproducción de valores, normas y conductas de acuerdo a los intereses de un grupo social dominante, como desde nuestra practica podemos contribuir a la reproducción de situaciones agravantes, o transformar lo que observamos y creemos que se debe modificar.

La tutoría desde un enfoque más sensible a los procesos del ser humano, nos permite educar con ética y moral, propiciar conductas que permitan a los jóvenes desde su actuar, modificar las formas en cómo se relacionan consigo mismos y con los otros.

Bajo el estilo de gestión humanizante, la cultura institucional de las organizaciones escolares deja de ser el de la competitividad, para pasar a la solidaridad, las necesidades de los estudiantes son sus necesidades, más no las del mercado y del presupuesto, “la planificación y gestión del currículo no está en función única del mundo empresarial, si no en función de una auténtica formación integral del sujeto educable” (De la Hoz Blanco, 2017, p. 67).

El campo educativo de nuestro país se encuentra supeditado a los intereses del ámbito económico y político, de tal forma que las políticas educativas se diseñan de acuerdo con los requerimientos o recomendaciones de estos sectores. Pero a pesar de que dichas políticas se orquestan bajo una sinfonía que tiende a la reproducción del consumo, la educación y la tutoría, nos puede permitir transformar desde abajo dichas notas, y crear una música fresca, que llegue a oídos sensibles, con el fin de reflexionar, crear, sumar esfuerzos para transformar las situaciones que se atraviesan.

### **3.3.1 El caso del Programa Institucional de Tutoría del CCH, la DGIRE-UNAM y la escuela privada**

La institución educativa donde se llevó a cabo la presente investigación forma parte de la red colegios privados de la Ciudad de México, y está incorporada al plan de estudios del Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM),

bajo la normatividad de la Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios (DGIRE), de la UNAM.

En su propaganda, la escuela menciona que, en ella, existe un sistema de Tutorías; con el propósito de apoyar a los alumnos en su desarrollo académico, *promovemos la comunicación continua y oportuna con padres de familia, a través de avisos sobre el rendimiento y comportamiento de sus hijos, con el fin de unir esfuerzos entre la escuela y los padres, logrando así un solo frente para la educación de nuestros alumnos. cuenta con un Sistema de Asesorías Personalizadas que consiste en un servicio personalizado que apoya a los alumnos en las asignaturas donde su rendimiento académico es bajo.*

La oferta resulta atractiva, pero esta no deja de ser más que una forma de llamar la atención de la población a la que está dirigida. La tutoría, se oferta como un programa de acompañamiento hacia los alumnos, cosa que resulta atractivo a los padres de los candidatos a inscribirse a la escuela. En la práctica dista mucho de ser un programa efectivo. A pesar de estar inscrito al plan del Colegio de Ciencias y Humanidades, en el colegio no se tiene una estructura y seguimiento de la labor tutorial.

En el caso del CCH, este tiene su Programa Integral de Tutoría (PIT), con una gran trayectoria de años de experiencia, el cual le ha permitido mejorar desde la practica procesos para su intervención. El programa de Tutoría de la UNAM lleva más de veinte años operando en sus colegios, a partir del 2011 el programa se posiciona de forma central en la línea planteada por la Dirección General del colegio. La tutoría esta institución está encaminada a mejorar el proceso académico de los alumnos a lo largo de su trayectoria escolar, evitando el bajo rendimiento y la deserción escolar. Su propósito es acompañar a los alumnos, a lo largo de los semestres, con el fin de que estos tengan un desempeño académico que les permita allegarse de los conocimientos necesarios para poder acreditar las materias asignadas en su plan de estudios.

El Programa ha elaborado un conjunto de principios y acciones relevantes que contribuyen a la formación de los alumnos, mediante una variedad de estrategias educativas en el terreno de las habilidades de razonamiento [...]. El Programa está diseñado para que los alumnos puedan superar de manera preventiva dificultades académicas durante el ciclo escolar. La asesoría y la atención psicopedagógica acompañan en forma permanente el proceso de aprendizaje. (Gaceta CCH, 2019, p. 9).

Aun cuando existen lineamientos claros de la acción tutorial por parte del Colegio de Ciencias y Humanidades, esta al parecer no es de carácter obligatoria para sus escuelas incorporadas a su sistema, como lo es en el caso del mapa curricular que deben de cubrir.

El CCH opera su Programa Institucional de Tutoría (PIT) de forma coordinada con el Programa de Asesoría, el área de Psicología, control escolar y el área de difusión cultural. Cada uno interviene desde su hacer, con el fin de apoyar de forma integral al proceso formativo del estudiante. Los objetivos del Programa Institucional de Tutoría son:

- Coadyuvar al fortalecimiento del aprendizaje de los alumnos en todas las materias/asignaturas del Plan de Estudios, especialmente del primer ingreso y la reinscripción a tercer semestre.
- Promover acciones que permitan fortalecer la integración, formas de trabajo académico y autonomía de los alumnos, en concordancia con el Modelo Educativo del Colegio.
- Contribuir a la formación integral de los alumnos que permita disminuir el riesgo de reprobación y abandono escolar. (Gaceta CCH, 2019, p.11).

Desde la lógica institucional del Colegio de Ciencias y Humanidades la Tutoría “es una línea de acción prioritaria que se enmarca en el programa. “Refuerza al aprendizaje y formación integral de los alumnos”, el cual busca fortalecer la presencia de la tutoría desde los primeros semestres, acompañar el proceso de aprendizaje, contar con el apoyo de los docentes del grupo y atender de manera adecuada las necesidades académicas de cada semestre.

Si bien existe una línea clara de lo que es la tutoría por parte de la UNAM y cuáles son sus objetivos, la escuela donde se realiza la investigación no lo considera dentro de su plan de estudios. Consideramos que la tutoría debe responder a un proyecto educativo institucional nacional, en el que los objetivos de actuación del equipo docente serán el alumnado y su proceso de desarrollo global. Un proceso de atención, de ayuda y seguimiento continuo de todo el alumnado en un contexto educativo. La acción tutorial debe ir encaminada a dar respuesta a las necesidades del alumnado, como grupo e individualmente, previniendo dificultades y ofreciendo recursos para lograr su valorización y su futura integración social. (Comellas, 2002).

Existen otras instituciones que han venido desarrollando el trabajo teórico y práctico de la acción tutorial, como la Universidad de Guadalajara que propone que la tutoría no debe

considerarse un “añadido”, sino un aspecto esencial de la función docente. Los programas destinados a su operación son proactivos y están encaminados al desarrollo de las potencialidades de los alumnos. Comprenden un conjunto de acciones que contribuyen a desarrollar y potenciar las capacidades básicas de los alumnos, orientándolos para que alcancen su maduración y autonomía, y ayudándolos a tomar decisiones ante las opciones académicas que van conociendo como profesionistas en formación. (Castellanos, A. R. 2006).

Para esta institución la tutoría tiene como objetivo, orientar y dar seguimiento al desarrollo de los estudiantes, lo mismo que apoyarlos en los aspectos cognitivos y afectivos del aprendizaje. Entre sus fines busca fomentar en los estudiantes la capacidad crítica, creadora y su rendimiento académico, así como perfeccionar su evolución social y personal. Debe estar siempre atenta a la mejora de las circunstancias del aprendizaje y, en su caso, canalizar al alumno a las instancias en las que pueda recibir una atención especializada, con el propósito de resolver problemas que pueden interferir en su crecimiento intelectual y emocional, hecho que implica la interacción entre el tutor y el tutorado. Esto exige, a su vez, la existencia de una interlocución fructífera entre profesores y tutores y entre los propios tutores. (Universidad de Guadalajara, 2004).

Cómo vemos la tutoría es un proceso continuo de seguimiento hacia un alumno o un grupo, la cual debe adaptarse al contexto, un proceso de acompañamiento como lo menciona Cinencio:

La tutoría pretende orientar y dar seguimiento al desarrollo de los estudiantes, lo mismo que apoyarlos en los aspectos cognitivos y afectivos del aprendizaje. Busca fomentar su capacidad crítica y creadora y su rendimiento académico, así como perfeccionar su evolución social y personal. Debe estar siempre atenta a la mejora de las circunstancias del aprendizaje y, en su caso, canalizar al alumno a las instancias en las que pueda recibir una atención especializada, con el propósito de resolver problemas que pueden interferir en su crecimiento intelectual y emocional, hecho que implica la interacción entre el tutor y el tutorado. Esto exige, a su vez, la existencia de una interlocución fructífera entre profesores y tutores y entre los propios tutores. (UAM, 2017).

### **3.4 Resultados de la investigación**

A lo largo de la historia en los diferentes contextos culturales, la construcción cultural de la educación ha planteado retos diversos a sus integrantes. Como hecho cultural que es, la educación tiende a ser moldeable, los sujetos dependiendo del tiempo histórico que viven, y de los intereses predominantes, pueden incidir sobre el que tipo de valores y saberes que se desean reproducir en su contexto cultural.

La escuela como espacio, como comunidad cultural en sus historias de vida cotidiana se observan las construcciones de las relaciones sociales vigentes de los diferentes sectores sociales que participan en ella. Es cierto que la escuela como construcción cultural puede modificar y plantear nuevas formas de relaciones, incidir en la construcción y reproducción de nuevas formas, relaciones que permitan mejorar las practicas vigentes de su entorno, de su comunidad. Los sujetos partícipes los maestros y alumnos viven una dinámica social escolar en continua modificación, que plantea la necesidad de nuevas formas de relaciones.

En la escuela donde se realizó la investigación la tutoría se ha transformado en una acción educativa de carácter necesario, un acompañamiento que permita guiar de forma favorable el proceso educativo de los alumnos. Esta acción educativa plantea una dinámica de constante reconstrucción, de canales de comunicación adecuados entre todos los actores involucrados con el fin de encontrar las formas que se adecuen al contexto.

Al observar las necesidades que se plantean interior de la comunidad escolar, se concluyó que debe incluir los siguientes procesos:

1. Seguimiento grupal
2. Seguimiento personalizado
3. Asesoría académica (grupal y personalizada)
4. Seguimiento psicológico y psicopedagógico
5. Reuniones de tutores
6. Reuniones con padres de familia y maestros
7. Asignación de tutores personalizados
8. Trabajo entre pares
9. Sistema de seguimiento con clases particulares
10. Gestión educativa

## **1. Seguimiento grupal**

El contacto con el grupo de alumnos es de suma importancia en la práctica tutorial, esta relación permite generar lazos de empatía entre los alumnos y el tutor. Le permite al tutor tener un diagnóstico claro de cómo se encuentra el grupo a tuturar. Los pasos del seguimiento grupal son:

### **a. Diagnóstico grupal compartido**

Este se realiza previo al inicio del ciclo escolar junto con tutores que precedieron en él acompañamiento a los alumnos en ciclos anteriores, con tutores de la misma generación, así como con maestros que les proporcionaron clases. En este se profundiza sobre el seguimiento académico y situaciones específicas de los alumnos que integran el grupo, con el fin de dotar de un diagnóstico claro al tutor entrante, que le permitan brindar un acompañamiento puntual y oportuno. En esta retroalimentación entre maestros, el producto es un expediente por alumno, el cual contiene la información más relevante de los seguimientos a los casos de los alumnos.

### **b. Sesiones diarias de 10 a 20 minutos con el grupo**

Al inicio del ciclo escolar y a lo largo de este, el tutor tendrá un espacio al inicio del día escolar con el fin de mantener reuniones constantes con su grupo, donde aborden temas de interés específico de los alumnos. Al inicio del ciclo escolar el tutor puede realizar una o varias sesiones donde lleve a cabo un diagnóstico sobre las expectativas que tienen los alumnos sobre el ciclo escolar que inician.

En los alumnos del primer semestre de preparatoria el interés es más notable al realizar este seguimiento, debido a que este grupo de alumnos inicia con una nueva etapa distinta a la experimentada en el nivel de secundaria. En estas sesiones iniciales, el tutor inicia un seguimiento académico del grupo, platica con ellos y los introduce en la vida cotidiana de la preparatoria. En las sesiones, el tutor puede designar uno o varios participantes que tomen o lleven la coordinación de la sesión, otro grupo toma nota del tema a platicar, los puntos abordados y los acuerdos a los que se llegaron. Ese mismo grupo u otro grupo de alumnos puede realizar la sistematización de la información y redactarla en forma de minuta, con el fin de compartirla al grupo por medio del correo institucional, a manera de que todos estén enterados de lo hablado y acordado en la reunión, y así generar una sistematización de la información que permita tener clara los puntos abordados.

## **2. Seguimiento personalizado**

Una vez iniciado el ciclo, el tutor debe ir profundizando en el conocimiento de las situaciones de su grupo, ir generando una comunicación con sus alumnos a fin de ir conociendo las situaciones y causas específicas de cada uno de los alumnos. Este proceso de comunicación con sus alumnos le permite al tutor generar una conexión distinta a la del maestro que solo llega al salón y da su clase.

Operativamente, el tutor debe desarrollar una agenda de entrevistas con los alumnos a fin de que, en un periodo máximo al primer bimestre, pueda platicar de manera personal con cada uno de los alumnos. La información que se genere de estas charlas es sistematizada en un expediente personalizado, con el objetivo de ir generando información de cada uno de los alumnos. Esto permite tener claramente en un sistema, las situaciones que acontecen a cada uno de los alumnos. Esta información es vital y de carácter confidencial, solo se comparte si es pertinente con el grupo de docentes que da clase al grupo, con el fin de que estén enterados de las situaciones específicas de los alumnos. La construcción de un expediente siempre debe ir acompañada de la asesoría y retroalimentación del departamento de psicología del colegio, a fin de tener un panorama más amplio.

La información que se genere varía en temas: casos de diagnóstico de problemas de aprendizaje, dislexia, discalculia, a situaciones de índole emocional que afectan el proceso de aprendizaje, problemas en casa por violencia, separación de padres, ausencia de alguno de ellos, falta de comunicación entre los integrantes de la familia, así como la falta de habilidades en el proceso de comunicación con compañeros de la comunidad escolar, entre otros. También pueden presentarse situaciones en que los alumnos comentan sobre uso de sustancias como alcohol y marihuana.

El tutor debe estar abierto a escuchar y no juzgar la conducta del otro, tratar de recordar el tipo de pensamiento que tenía a esa edad, la forma en cómo se comportaba y cómo era su relación con las generaciones mayores. Partir del otro, que es diferente, pero con situaciones parecidas. Esto le permitirá un acercamiento y mayor entendimiento de las situaciones que les acontecen a los alumnos, pero sobre todo le permitirá modificar su percepción, sensibilizándose sobre la dificultad del proceso de desarrollo humano de cada uno de los estudiantes. Estas entrevistas se desarrollan a lo largo del ciclo escolar y tienen diferentes tiempos. En el caso de los alumnos que pasan de secundaria a cuarto preparatoria



es importante que el tutor en un periodo máximo de dos meses se contextualice con las situaciones del grupo.

En estos encuentros el tutor deja en claro al alumno su intención, la cual es conocerlo, apoyarlo en su tránsito por la vida de la preparatoria, pero sobre todo apoyarlo en su proceso de desarrollo humano. Posterior a estas entrevistas iniciales, los encuentros se pueden desarrollar de acuerdo con las necesidades de cada uno de los alumnos, el tutor debe siempre estar pendiente al desarrollo de los alumnos.

En el caso de los alumnos de las otras generaciones (5.º y 6.º), al ya existir un conocimiento previo y vínculo sobre cada uno de los alumnos, es importante que el tutor vaya profundizando en las nuevas situaciones que se les presentan a los alumnos, debido a que estas van cambiando de acuerdo con la etapa que transitan. No está por demás decir que toda esta información que se genere debe sistematizarse, en ocasiones o en la mayoría de las veces acontece que debido a la sobre carga de actividades y funciones el tutor no lo hace, esto ocasiona que se pierda información valiosa sobre el proceso de cada uno de los alumnos.

Debido a la importancia que tiene esta labor tutorial, es por la cual planteamos que los docentes tutores no deberían estar frente a grupo, sino dedicarse exclusivamente al seguimiento de los alumnos, desafortunadamente la visión que se tiene sobre esta función dista mucho a la operatividad funcional del proceso educativo. El dedicarse solo a la labor tutorial permitiría un proceso de intervención en los cuales los tutores pudiesen sistematizar, y saber en los procesos específicos que se debe intervenir con los alumnos, en suma, transformaría la forma en como se viene haciendo la educación.

Si la educación privada y pública en nuestro país quiere ser una excelente oferta, un servicio y un derecho que proporcione realmente una educación que responda a las situaciones de nuestros tiempos, la forma en cómo se desarrolla operativamente debe aparejarse, y salir de esa visión fragmentada de la educación y verla como un todo.

### **3. Asesoría académica (grupal y personalizada)**

Una vez que el tutor va conociendo poco a poco a los alumnos, y va observando las situaciones específicas que les acontecen, el tutor puede darse cuenta cabalmente del proceso académico de cada uno de los alumnos y proponerles estrategias que les permitan mejorar su proceso. Para esto el tutor cuenta con un programa de asesorías diseñado por la Coordinación

de Disciplina y Desarrollo Humano, el cual opera durante todo el ciclo escolar. Este programa le permiten organizar una agenda de asesorías de acuerdo con las necesidades de cada uno de los alumnos. Las asesorías las toma el alumno en pequeños grupos que van de cinco a diez alumnos como máximo. Al igual que las entrevistas, la agenda de asesorías se documenta y permite llevar una información clara del proceso de asesoría, si el alumno se quedó, a cuantas asesorías asistió, en que asignatura tiene más dificultad, cual se le facilite, etcétera.

En estas asesorías es importante que el tutor y el área de psicología estén presentes, de una a tres veces, con el fin de observar el comportamiento de los alumnos, que van de lo disciplinario hasta conductas que pueden reflejar problemas en el proceso de aprendizaje. Esta observación se retroalimenta con los puntos de vista del maestro que proporcione la asesoría, con el fin de generar las estrategias pertinentes que permitan a los alumnos mejorar su proceso de aprendizaje. Por otro lado, este proceso de trabajo colaborativo, entre tutor, psicólogo y maestro, permite que las relaciones se estrechen, generando una mejor comunicación, y sobre todo deja en claro que la labor educativa es en trabajo colaborativo y no un trabajo aislado.

#### Asesoría personalizada

Existen casos que por las diferentes condiciones que algunos alumnos presentan es pertinente, que tomen asesorías de forma personalizada, casos en los que los alumnos presentan déficit de atención, dislexia, discalculia y autismo, entre otras. Es necesario tener una alternativa donde los alumnos de forma individual puedan tener un espacio para poder desarrollar y reforzar su proceso educativo. Aquí como en todo proceso con los alumnos es importante contar con el acompañamiento del departamento de psicología a fin de tener las recomendaciones y adecuaciones necesarias que permitan mejorar el proceso formativo de los alumnos.

La intención sería coordinarse para que en cada sesión, el maestro de asignatura, junto con el tutor y psicólogo estén presentes, con el fin de observar el desenvolvimiento del alumno y el docente, y así planear las adecuaciones convenientes a las necesidades de cada caso. En caso de que por diversas situaciones el tutor o psicólogo, no puedan estar presentes en la asesoría, estos se pueden reunir en otro espacio diferente y escuchar las observaciones del maestro.

Los espacios de las asesorías, si se utilizan adecuadamente pueden convertirse en laboratorios dimensionales donde, podemos observar la dinámica del proceso educativo de los alumnos. Son momentos nodales, donde se concentran acciones y situaciones que pueden permitirnos observar situaciones representativas del proceso macro de la educación. Es por eso que los actores educativos involucrados en este proceso no deben restarle mérito a esta actividad, o verla como una sobre carga de trabajo, está es una actividad que bien planeada puede proporcionar información valiosa para modificar la forma de hacer educación.

Es importante que el tutor al igual que los docentes y todo miembro comprometido con el proceso educativo de los alumnos, debe capacitarse, es necesario la formación permanente, sobre temas relacionados a la labor educativa, que van desde temas didácticos, manejo de grupo, formas de aprendizaje, problemas de aprendizaje, etc. Temas relacionados como enfoques generacionales de la educación, desarrollo integral del adolescente, metodología de investigación, enfoques pedagógicos, entre otros. La institución escolar debe apoyar con la capacitación permanente del equipo docente, permitiendo generar un capital intelectual, que a mediano y largo plazo permita la transformación gradual de la comunidad escolar.

Una forma adecuada para saber que capacitaciones son necesarias, es que al término e inicio de cada ciclo escolar el equipo docente se reúna, con la coordinación de área y se analice que tipo de situaciones fueron las que se presentaron y desde estas situaciones acontecidas se decida el carácter de capacitación que se debe tener.

#### **4. Seguimiento psicológico y psicopedagógico**

Se ha insistido que la practica tutorial no es una labor aislada, está requiere de un equipo de trabajo coordinado, con objetivos definidos, donde todo el equipo tenga claro el camino a seguir a lo largo de los ciclos escolares. En este sentido la presencia y acompañamiento de área de psicología es importante en la labor. Esta área a genera una fuerte cantidad de información sobre los procesos emocionales de los alumnos, la cual en el trabajo coordinado con el equipo de maestros tutores es de vital importancia compartir.

La forma en como consideramos que debe realizarse este seguimiento psicológico para fines operativos de la tutoría es el siguiente: Intervención individual con alumnos por generación. Para que el trabajo sea efectivo, consideramos que debe contarse por lo menos

con un psicólogo por generación de preparatoria, con el propósito de que se pueda desarrollar un seguimiento sistemático de los procesos de los alumnos, esto también dependerá de la cantidad de grupos existentes, pero consideramos que debe existir un máximo de ochenta alumnos por psicólogo.

Cada psicólogo deberá llevar un registro de las intervenciones que realice con los alumnos a fin de ir generando un expediente que permita la sistematización de la información, que dé los alumnos se genere a lo largo de su tránsito por la preparatoria. Dicha información, al inicio del ciclo escolar, servirá como base informativa para ir introduciendo al tutor del grupo asignado, y en un segundo momento, a lo largo del ciclo, esta información permitirá al tutor, tenerlo al tanto de los procesos emocionales que los alumnos viven en su tránsito por la preparatoria.

Para fines operativos el departamento o área de psicología debe considerar estar cerca de los salones escolares de los alumnos.

### Psicopedagogía

Otra área de apoyo importante en el trabajo tutorial con los alumnos es el apoyo de psicopedagogía. Como se ha mencionado, en la labor tutorial se logran identificar casos de manera puntual en los jóvenes que dificultan su proceso de aprendizaje y adaptación a la dinámica escolar. Esta área puede incidir en el proceso de construcción de intervenciones específicas de acuerdo con cada caso que se le presente a los tutores.

Esta área debe contar con la capacidad de ofrecer herramientas operativas a los tutores y maestros, que les facilite estructurar las adecuaciones pedagógicas necesarias a cada caso, así como proporcionar capacitaciones permanentes.

Puede ofrecer apoyo en las diferentes adecuaciones que pueden generarse en el proceso de evaluación. Concretamente identificamos rubros de intervención que son de carácter prioritario por parte del equipo de psicopedagogía:

- Acompañamiento en el desarrollo de estrategias y técnicas de trabajo con alumnos de acuerdo con los casos identificados.
- Adecuaciones en el proceso de evaluación hacia el alumnado/ Evaluación diferenciada.
- Intervenciones individuales con los alumnos para identificar claramente las situaciones observadas por maestros y tutores.

- Acompañamiento a maestros en el salón de clase, con el fin de identificar las dinámicas de clase y estilos de aprendizaje.
- Capacitación permanente al equipo docente.

## **5. Reuniones de tutores**

La retroalimentación constante entre el equipo de tutores es necesaria, ya sea con tutores del mismo grado o con los de otros grados escolares. Estas reuniones permiten el intercambio de información sobre la dinámica que presenta cada grupo, llevar los seguimientos puntuales de los alumnos, recibir y proporcionar la información pertinente al equipo de seguimiento.

Estas reuniones están conformadas por los tutores de cada generación, el equipo del área de psicología, titular de disciplina y la coordinación de preparatoria.

Estas juntas se programan cada quince días, se organiza una orden del día, la cual se envía a los tutores previamente, con el fin de que tengan la información necesaria al llegar a la sesión. Se nombra un representante, quien lleva la minuta de la información abordada y a los acuerdos que se llegaron.

### Reuniones con maestros

En otro momento, una vez al mes, se establecen reuniones de retroalimentación con el equipo docente, con el fin de informar de manera puntual sobre los casos de los alumnos que se vayan presentando, o que ameritan intervención urgente. En estas reuniones se designa una persona que lleve minuta de la reunión, con el fin de dejar asentado los puntos abordados y acuerdos llegados.

## **6. Reuniones con padres de familia y maestros**

Las reuniones de retroalimentación con los padres de familia se pueden programar de acuerdo con las situaciones que se presenten en el trabajo con los jóvenes, algunas de estas ameritan una intervención donde la familia juega un papel importante. Los padres deben estar informados y pendientes de la situación que les acontece a sus hijos en la escuela, con el fin de trabajar de manera coordinada y sistemática sobre los objetivos que se persiguen con las estrategias diseñadas por parte del equipo de tutores. Él no contar con el apoyo de la familia en el proceso educativo de los alumnos, genera una ruptura en su proceso formativo.

De manera practica el tutor en coordinación con el área de disciplina y psicología pueden programar las reuniones dependiendo cada caso. En estas reuniones, se lleva una minuta sobre los puntos, estrategias y acuerdos abordados, con el fin de tener la información clara sobre las intervenciones, o acuerdos a realizar con el alumno y su familia.

El alumno debe estar presente en estas reuniones, con el fin de que esté al tanto de su proceso, y participe activa y conscientemente sobre las decisiones que deriven de las reuniones. Previo a estas reuniones el tutor, se reúne de con el alumno, con el fin de concientizarlo sobre el proceso que se ha tenido, escuchar las formas en cómo interpreta su proceso y construir de manera empática y conjunta las estrategias necesarias.

## **7. Asignación de tutores personalizados**

En algunos casos, debido a las situaciones particulares que presentan los alumnos, se torna necesario el acompañamiento constante del tutor. A diferencia del tutor de grupo, el tutor personal se reúne de manera periódica (tres veces por semana por lo menos) con el fin de trabajar estrategias que permitan al alumno mejorar su proceso educativo. En esta forma de trabajo personalizado con los alumnos, se pretende generar los hábitos para que los estudiantes puedan cumplir con la mayoría de los puntos establecidos en la evaluación continua propuesta por el colegio.

La elección del tutor personal se establece a partir de un análisis realizado por parte del tutor de grupo, coordinador de disciplina y coordinación de psicología, áreas que de manera cotidiana están en contacto con las situaciones que presentan los alumnos. La propuesta del tutor se le presenta al alumno y los padres de familia en una reunión programada.

La tutoría personalizada, en esta etapa que nos encontramos, al ser una actividad extra a las actividades de la tutoría de grupo y docencia, es importante aclarar a los padres de familia que los honorarios extras que deriven de esta actividad corren por parte de su cuenta.

La visión que tenemos de esta actividad es que está debe ser una función que la institución debe proporcionar inherentemente por las situación que se observa en el proceso educativo en el ramo de la educación privada, actividad que debe contemplarse en los presupuestos al inicio del ciclo escolar, la inversión hecha en esta actividad se puede generar a partir de las cuotas de las colegiatura, su planteamiento pedagógico debe ser claro, esto

permitirá que su función quede debidamente articulada y no se mal interprete y desvirtúe. Los momentos que vive la educación privada y pública demanda mejorar y estructurar de manera precisa los servicios que su población necesita, con el fin de estar a la altura de los cambios y retos que se nos presentan.

### **8.Trabajo entre pares**

Otra estrategia que puede generar un impacto benéfico en el proceso académico con los alumnos es, el trabajo entre pares, alumno con alumno. En esta acción el tutor de cada grupo, en coordinación con los tutores y las áreas de disciplina y psicología, plantean cuales serían los alumnos adecuados para llevar dicha acción.

La estructura de trabajo entre pares puede darse con reuniones dos veces por semana, con el alumno monitor. El trabajo entre ellos, se desarrolla específicamente en el área de la evaluación continua, que consiste en llevar sistemáticamente el cumplimiento de los apuntes, trabajos y actividades de cada materia con el objetivo de que el alumno tenga una evaluación lo más completamente posible.

En el caso de faltarle apuntes o actividades el alumno se centrará en la realización de estos, el alumno monitor supervisa la realización de estos.

El trabajo entre pares beneficia el proceso académico de los alumnos involucrados, en el caso del alumno que se escoge como monitor, se espera ver en su proceso de aprendizaje, debido a que el hablarlos con su compañero, le permite repasar y apropiarse de estos de una manera constante, por otro lado, le genera una estructura de trabajo clara.

En esta acción los alumnos se involucran en un proceso educativo en un dialogo con el otro, permitiéndose compartir sus procesos, cada uno se hace consciente de ellos. En el caso del alumno que presenta bajo rendimiento académico, en este proceso, el se va allegando de los recursos e información para ir generando una estructura de hábitos de estudio, así como estrategias para organizar apuntes que le sean funcionales, que tengan la información clara que, le permita estudiar y repasar los temas vistos en clase.

### **9. Sistema de seguimiento con clases particulares**

Una estrategia más en la tutoría son las clases particulares, estas pueden permitir que los alumnos mejoren su proceso académico. En casos que los alumnos muestren situaciones

como déficit de atención, dislexia, bajo rendimiento en alguna materia, índices de reprobación altos, el tutor puede organizar una propuesta de clases particulares que se desarrollen de forma periódica o previo al periodo de exámenes con el fin de hacer un repaso general de los temas visto en algunas materias, con el fin de preparar a los alumnos, también puede ser por petición de los padres de familia. Se estructura un programa de asesorías y clases particulares con el fin de que el alumno pueda mejorar su rendimiento académico.

## **10. Gestión educativa**

Consideramos que para que la labor tutorial pueda desarrollarse de una forma exitosa, y que responda a las necesidades de la comunidad escolar donde se efectúa, el factor central que debe primar en la práctica organizacional que desarrolla la gestión en los centros escolares es lo educativo como piedra angular, si esto se olvida, se estaría dejando de lado el eje esencial sobre el cual debe regirse la Escuela, sea de carácter público o privado.

En el caso del sector privado, la gestión en la mayoría de las instituciones presenta muchos retos. Se necesita una gestión que permita imaginar la construcción de formas diferentes, donde, lo educativo pueda coexistir con el interés empresarial, de tal forma que el primero no sea relegado a ultimo termino. Lo educativo debe dictar guiar el camino a seguirse.

En el contexto de la educación privada, la organización escolar tiene en la gran mayoría de las veces como centro lo económico, dejando de lado lo educativo, dejando fuera elementos que limitan el pleno desarrollo de los sujetos y de la organización misma. La escuela al haber establecido lo económico como eje angular de la institución, diluye su propósito educativo. El reto actual no se presenta fácil, y es menester que los sujetos involucrados en la educación desarrollemos los procesos necesarios, que permitan la gestación de una educación privada con un enfoque educativo.

Para que el tutor pueda desarrollar su labor en un contexto institucional así, necesita tener como base organizacional una gestión centrada en lo educativo, una escuela que tome en consideración a sus integrantes con sus particularidades, formación y experiencia profesional. Una organización con un compromiso social, que considere los recursos necesarios para el desarrollo de la labor educativa. Estas bases le permitirán centrar su labor en los procesos educativos de los alumnos. Al no cumplirse esto, se corre el riesgo de que la



practica tutorial se vea comprometida en su hacer, dificultando y obstaculizando los procesos de los sujetos involucrados.

## CONCLUSIONES

Los avances en la tutoría pareciesen lentos, propiciar un cambio cultural dentro de un contexto comunitario como es la escuela, con prácticas y costumbres normalizadas y legitimadas por un sistema de organización, no parece nada sencillo. ¿Cómo no caer en la desesperanza? En el caso de la tutoría y su cambio cultural dentro del contexto escolar, vive un momento coyuntural donde, el sistema educativo, la escuela y un sector de maestros con un punto de vista crítico, ha sentado las bases para propiciar un cambio, que impacte en la forma en como se ha venido entendiendo y ejerciendo en la practica la tutoría. Como lo menciona Braudel (1970): “todo hecho histórico coyuntural, que se observe en un contexto histórico, los cambios en la dinámica cotidiana se observarán en décadas, en un periodo de mediana duración” (p. 64).

Desde esta lógica consideramos que la tutoría desde su función de acompañamiento puede contribuir en la gestación de un cambio cultural al interior de la vida educativa de las instituciones escolares, propiciando el desarrollo de relaciones sociales dentro de un ambiente de respeto y empatía por el proceso de desarrollo de los otros, entendiendo que cada sujeto nace y se desarrolla en diferentes contextos culturales condicionados.

Observar el hecho cultural de la tutoría desde la mirada antropológica me permitió acercarme y comprender al otro que es maestro y tutor a la vez, un sujeto con sus procesos y situaciones específicas, en relación social con los otros que son alumnos, de igual forma sujetos con sus procesos y condiciones particulares, en una dinámica de relaciones sociales que se desarrollan dentro de un contexto condicionado al interior de una comunidad escolar. Desde esta perspectiva la escuela se observa como una comunidad escolar organizada y regida por normas que establecen sus objetivos y la forma en cómo se gestiona y reproduce la vida al interior de ella.

La perspectiva antropológica de Augé y de Freire proporcionaron a la investigación los elementos teóricos para poder interpretar el contexto cultural de la escuela. Los aportes teóricos de Augé permitieron dilucidar la tensión permanente que existe en los procesos organizacionales al interior de la institución escolar, y la forma en cómo impactan en las relaciones cotidianas de los sujetos. Asimismo, permitió interpretar la forma en cómo las

relaciones sociales van a estar condicionadas por el tipo de gestión organizacional que la institución adopte.

La visión antropológica de Freire permitió en la investigación leer los contextos individuales de los sujetos que convergen en la práctica pedagógica de la tutoría y de los procesos organizacionales al interior de la institución. Sus aportes permitieron, comprender, interpretar y ser solidario con los procesos formativos de los otros. Ver de una forma más profunda la práctica tutorial y comprender el impacto que tiene en la generación de un cambio cultural. El tener una lectura del mundo a partir de la óptica freiriana permito releer la forma en cómo los otros viven y leen el mundo.

La investigación permitió comprender que si se quiere propiciar un cultural positivo en la forma en cómo se desarrolla el proceso educativo de los alumnos, el maestro debe partir de un compromiso personal y profesional. El maestro debe ser sensible, empático y observador, intentar constantemente en tratar de reflexionar el sistema de educación que le toco vivir cuando fue estudiante, leer y releer el contexto cultural actual donde desarrolla su labor como docente. Debe aprender a trabajar de manera colaborativa con las diferentes áreas que intervienen en el proceso educativo de los alumnos, así como estar abierto a los comentarios a la crítica constructiva de sus pares y alumnos, con el fin de mejorar su práctica profesional.

Por otro lado, a partir de la investigación, observe que se debe tomar en consideración; el acompañamiento socioemocional hacia los alumnos durante el ciclo escolar, el bajo rendimiento académico, las situaciones de indisciplina, los índices de deserción escolar, construir espacios donde se escuche el sentir de los alumnos. Un docente que acompañe, escuche, oriente y guíe a los alumnos dentro del colegio en las diferentes fases de su vida escolar.

En la investigación se observa que solo a un porcentaje bajo de maestros le interesa de forma real incidir y acompañar el proceso formativo de los alumnos por medio de la tutoría. Además, pude verse que un sector de los docentes tutores tienen una gran responsabilidad con los alumnos, si bien ellos son los responsables de su grupo de tutorados, toda la comunidad docente es responsable del acompañamiento de los alumnos, situación que aún no se logra observar en la escuela, y es a lo que se aspira. Una comunidad escolar donde todos los maestros se asuman como tutores responsables del proceso educativo de los

alumnos. En el estudio también muestra que a un grupo de maestros al no existir una retribución económica por la acción de seguimiento tutorial, esta les representa una carga más en el desarrollo de su actividad laboral, motivo por el cual desdeñan la propuesta de ser tutores.

Para que la acción tutorial pueda desarrollarse de una forma clara, y que realmente responda a las necesidades del contexto educativo donde se efectúa, uno de los componentes centrales es que debe existir una práctica organizacional que se centre en una gestión que ponga en orden de prioridad la educación, al proceso de desarrollo integral de las personas como piedra angular, si esto se olvida, se estaría dejando de lado el eje bajo el cual debe regirse la escuela, sea de carácter público o privado.

En el caso de esta escuela, que pertenece al sector privado, la gestión en la mayoría de las instituciones escolares tiene aún muchos caminos por recorrer, se necesita una gestión que permita imaginar la construcción de formas diferentes, donde, el carácter formativo de la educación pueda convivir con el interés empresarial, de tal forma que el primero no sea relegado a último término. El carácter formativo de la educación debe dictar las pautas a seguirse en toda la organización que debe desarrollarse dentro de una comunidad escolar.

En el contexto de la educación privada, la organización escolar tiene en la gran mayoría de las veces, como centro la visión empresarial, y deja de lado los procesos educativos, en ese sentido la educación se economiza, dejando fuera muchos elementos que no permiten el pleno desarrollo de los sujetos y de la organización misma.

El reto para la tutoría dentro del contexto de la educación privada no se presenta sencillo, y es menester que los sujetos involucrados en la educación propicien los procesos necesarios, que permitan una gestión que motive y contribuya al desarrollo de los procesos y capacidades de los actores educativos que participan en la vida cotidiana de la comunidad escolar.

La investigación muestra que, en el sector privado de la educación, el enfoque educativo se supedita al enfoque empresarial, generando una contradicción en su práctica y en la vida de los sujetos participantes. Podemos inferir que la visión meramente empresarial de los colegios privados condiciona el impacto pedagógico que la tutoría puede desarrollar en los procesos formativos de los alumnos. En educación, el enfoque de la gestión debería regirse por el enfoque educativo planteado por la institución, y no como sucede en la práctica.

Finalmente, para que el tutor pueda desarrollar su labor en un contexto institucional como lo es esta escuela, se necesita tener como base organizacional una gestión más sensible, humana, centrada en lo educativo, una escuela que tome en consideración a sus integrantes, con sus particularidades, formación y experiencia profesional. Una organización con un compromiso social, que considere los recursos necesarios para el desarrollo de la labor educativa. Estas bases le permitirán centrar su labor en los procesos educativos de los alumnos. Al no hacerse esto, se corre el riesgo de que la acción tutorial se vea comprometida en su realización, dificultando y obstaculizando los procesos de los sujetos involucrados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aberastury, A., Knobel, M. (1971). *La adolescencia normal*. Buenos Aires: Paidós.
- Álvarez, L. (2005). *La Ontología de lo humano del primer Freire*. México: Porrúa, Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Andere, E. (2015). *¿Cómo es el aprendizaje en las escuelas de clase mundial? (1)*. México: Pearson.
- Arana, M. (2013). Tutorizar, una competencia del docente del siglo XXI. *La tutoría. Fundamentos y experiencias. Memorias del Primer Congreso del Sistema Incorporado (II)*, 3-11.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES] (2011). *Programa institucional de Tutorías. Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionalidad en las instituciones de educación superior*, México: ANUIES.
- Augé, M. (2007). *El oficio del antropólogo. Sentido y libertad*. España: Gedisa.
- Betancourt, A. (1993). *Orientaciones básicas sobre educación a distancia y la función tutorial*. San José: Oficina Subregional de Educación de la Unesco para Centroamérica y Panamá.
- Boggino, N., Rosekrans, K. (2004). *Investigación-Acción: Reflexión crítica sobre la práctica educativa*. Buenos Aires: HomoSapiens.
- Bourdieu, P. (1980). *El oficio del sociólogo*. México: Siglo XXI.
- Bourdieu, P., Passeron, J-C. (1996). *La Reproducción. Elementos para una teoría de la enseñanza*. México: Fontamara.
- Braudel, F. (1970). *La historia y las ciencias Sociales*. Madrid: Alianza.
- Castillo, M. (2017). La Gestión educativa para una nueva escuela. En *Miradas del futuro en la construcción del conocimiento: Encrucijada del nuevo siglo*. México: Instituto Universitario Franco Inglés de México.

- Chanlat, J-F. (1994). Hacia una antropología de la organización. *Gestión y Política Pública*, III (2), 317-364.
- Comellas, M<sup>a</sup> J. (2002). *Las competencias del profesorado*. Barcelona: Praxis.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (1992). *Educación y conocimiento: Eje de la transformación productiva con equidad*. Santiago de Chile: CEPAL-Unesco.
- De Ibarrola, M., Remedi, E., Weiss, E. (coords.). (2014). *Tutoría en escuelas secundarias. Un estudio Cualitativo*. México: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), Centro de Investigación y de Estudios Avanzados (Cinvestav) del Instituto Politécnico Nacional, Otros Textos de Evaluación.
- De la Hoz Blanco, J. (2017). Estilos de Gestión y Cultura Institucional en las Organizaciones Escolares. *Revista Encuentros*, 15 (01), 61-75. Recuperado el 14 de abril de 2022, de <http://dx.doi.org/10.15665/re.v15i1.611>
- Dewey, J. (1998). *Democracia y educación*. Madrid: Morata.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro. Informe a la Unesco de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI*. Unesco.
- Díaz, Á. (2006). El enfoque de competencias en la educación. ¿Una alternativa o un disfraz de cambio? *Perfiles educativos*, XXVIII (111), 7-36.
- Díaz, F. (2002). Aportaciones de las perspectivas constructivista y reflexiva en la formación docente en el bachillerato. *Perfiles educativos*, XXIV (97-98), 6-25.
- \_\_\_\_\_ (2006). *Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida*. México: McGraw-Hill.
- Elliott, J. (2000). *El cambio educativo desde la investigación-acción*. Madrid: Morata.
- \_\_\_\_\_ (2000). *La investigación acción en educación*. Madrid: Morata.
- Evans, E. (2002). *Orientaciones Metodológicas para la investigación acción. Propuesta para la práctica pedagógica*. Lima: Ministerio de Educación.
- Fierro, C., Fortoul, B., Rosas, L. (1999). *Transformando la práctica docente. Una propuesta basada en la investigación-acción*. México: Paidós.

- Frade, L. (2009). *Desarrollo de competencias en educación: desde preescolar hasta bachillerato*. México: Inteligencia Educativa.
- Freire, P. (1980). *Pedagogía del oprimido*. México: Siglo XXI.
- \_\_\_\_\_. (1991). *¿Extensión o comunicación? La concientización en el medio rural*. México: Siglo XXI.
- \_\_\_\_\_. (2022). *Pedagogía de la Esperanza: un reencuentro con la Pedagogía del oprimido*. México: Siglo XXI.
- Gaceta CCH (Nov, 2019). Lineamientos de PIT y PIA. [versión electrónica] Primera edición. México: UNAM.
- Gairín, J. (1999). Cap. 4. El pasado y el presente de la organización escolar. En *La organización escolar: Contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla.
- Gairín, J., Feixas, M., Guillamán, C., Quinquer, D. (2004). La tutoría académica en el escenario europeo de la Educación Superior. *Revista Universitaria de Formación del Profesorado*, 18 (1).
- González-Benito, A. (2022). La tutoría en el contexto escolar europeo. *ÀÁF*, 56. Recuperado el 18 de marzo de 2022, de <https://doi.org/10.32093/ambits.vi56.5041>
- Gramsci, A. (1977). *Antología*. México: Siglo XXI.
- Hernández S., R. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2021). *Encuesta para la Medición del Impacto COVID-19 en la Educación (ECOVID-ED) 2020*. Nota técnica. Recuperado el 18 de marzo de 2022, de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/investigacion/ecovided/2020/doc/ecovid\\_ed\\_2020\\_nota\\_tecnica.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/investigacion/ecovided/2020/doc/ecovid_ed_2020_nota_tecnica.pdf)
- Jiménez, M. de la L. (coord) (2013). *Gestión escolar y participación social. Estudios de casos*. México: UPN, CONACYT.
- Klein, N. (2008). *La doctrina del shock. El auge del capitalismo del desastre*. Argentina: Paidós.



- La Jornada (2018, 7 de febrero). El debate sobre el outsourcing. *La Jornada*. Editorial.
- Latorre, A. (2005). *La Investigación-Acción. Conocer y cambiar la práctica educativa*. Madrid: Graó.
- López A., A. (1989). *Cuerpo Humano e Ideología. Las concepciones de los antiguos nahuas*. México: UNAM.
- Lucio, R. (2018). *La Formación docente. Horizontes y rutas de innovación*. Buenos Aires: CLACSO.
- Ministerio de Educación de Ecuador (2020). *Propuesta para la mejora de la práctica pedagógica*. [versión electrónica] Quito: Ministerio de Educación.
- Morin, Edgar. (1990). *Introducción al pensamiento Complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Namo de Mello, G. (1998). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. México: SEP.
- Nieto, J. M. (2003). Cap. 1 Perspectivas teóricas de la organización escolar. En *Organización y gestión de centros escolares. Dimensiones y procesos* (p. 1-23), Madrid: Pearson.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco] (1998). *Conferencia mundial sobre la educación superior*. Caracas: Unesco.
- Peñalosa, C. E, (2017). *Reflexiones, análisis y experiencias sobre la tutoría en la Educación Media Superior*. México: UAM.
- Pérez, R. A. (2016). *Gestión escolar y Subjetividad docente*. México: UPN.
- Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. México: SEP.
- \_\_\_\_\_. (2011). *Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar*. México: Graó-Colofón.
- Pozner, P. (2000). Gestión Educativa Estratégica. Modelo 2. En *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE), Unesco.
- Romo, L. A. (2004) *La incorporación de los programas de tutoría en las instituciones de educación superior*. México: ANUIES.
- \_\_\_\_\_. (2011) *La tutoría. Una estrategia innovadora en el marco de los programas de*

- atención a estudiantes*. México: ANUIES.
- Rojas S, R. (1997). *Sociodrama real en el aula. Una experiencia de investigación-acción*. México: Plaza y Valdés.
- Sandoval, J. (2013). *La tutoría. Fundamentos y experiencias. Memorias del primer congreso incorporado (I y II)*. México: UNAM, DGIRE, FEZ- Iztacala.
- Secretaría de Educación Pública [SEP] (2011). *Plan de Estudios 2011. Educación Básica*. México: SEP.
- \_\_\_\_\_. (2017a). *Modelo Educativo para la educación obligatoria. Educar para la libertad y la creatividad*. México: SEP.
- \_\_\_\_\_. (2017b). *Aprendizajes Clave para la Educación Integral. Tutoría y Educación socioemocional. Educación secundaria. Plan y programas de estudio, Orientaciones didácticas y Sugerencias de evaluación*. México: SEP.
- Serrano, J. M. y Pons, R. M. (2011). El constructivismo hoy: enfoques constructivistas en educación. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 13(1). Recuperado el 2 de enero de 2022, de <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/268>
- Tobon, S. (2005). *Secuencias didácticas. Aprendizaje y evaluación de competencias*. Bogotá: ECO ediciones.
- Torres, M. (2010). *De Comunidad Escolar a Comunidad de Aprendizaje*. Recuperado el 26 de junio de 2019, de <http://www.fronesis.org/>
- Tovar, S. A. (2001). *El constructivismo en el proceso enseñanza aprendizaje*. México: IPN.
- Villanueva, A. (coord.) (2004). *Programa Institucional de Tutoría Académica. La Tutoría académica y la calidad de la educación*. México: Universidad de Guadalajara.