

Otros títulos de Ediciones Normalismo Extraordinario

146. Beatriz Rocas Rocas (coord.)
Prácticas docentes normalistas: *resignificación* a partir de la pandemia por COVID-19 en docentes y alumnos.
(antología de varios géneros)

147. Amanda Cano Ruíz (coord.)
El trabajo por proyectos en aulas multigrado.
(antología de varios géneros)

148. Berenice Morales González
Laura Oliva Zárate (coord.)
La investigación en la formación inicial docente desde diferentes programas educativos: Un análisis en tiempos de *confinamiento*.
(antología de varios géneros)

149. Alán Armando Cortés López
y Tania Hernández Basurto (coord.)
Entre Cuentos Normalistas
(cuento)

150. Varios autores
Metodologías, estrategias y herramientas que favorecen el ambiente de aprendizaje.
(ensayo)

Nancy y Toralva Contreras

Este libro es producto de un excepcional trabajo colaborativo, resultado de una estrategia fundamentada en un conglomerado de principios normativos y pedagógicos, que permite conocer los antecedentes y políticas públicas que sientan las bases para la implementación del Programa Institucional de Tutoría (PIT) en la Benemérita Escuela Normal Veracruzana "Enrique C. Rébsamen".

Se realiza con hondura el diagnóstico institucional, la presentación de una propuesta innovadora del PIT y la evaluación comparativa luego del pilotaje implementado en el ciclo escolar 2021-2022. Finalmente se incorporan desencadenantes reflexivos lúcidos que interpretan los resultados obtenidos y las conclusiones que inspiran el replanteamiento del programa con directrices prospectivas y desafiantes.



Nancy Toralva Contreras
Coordinadora

Programa Institucional de Tutoría en la BENV, una Experiencia de Acompañamiento a Estudiantes



Ediciones Normalismo Extraordinario

Fotografía: Luis Alonso Barrechea Oliva



Coordinadora:

Nancy Toralva Contreras

Autores:

Narciso Beristain Barradas

Lilian Alejandra Bonilla Cortés

Marysol García Piedra

Mara Guadalupe Jiménez Trujillo

Arturo Suárez Ortigoza

Nancy Toralva Contreras

Imagen de portada de:
Magali Suárez Ortigoza

**Programa Institucional de Tutoría en la
BENV, una Experiencia de
Acompañamiento a Estudiantes**

Coordinadora:
Nancy Toralva Contreras

Autores:
Narciso Beristain Barradas
Lilian Alejandra Bonilla Cortés
Marysol García Piedra
Mara Guadalupe Jiménez Trujillo
Arturo Suárez Ortigoza
Nancy Toralva Contreras

Programa Institucional de Tutoría
en la BENV, una Experiencia de
Acompañamiento a Estudiantes



Ediciones Normalismo Extraordinario

Programa Institucional de Tutoría de la BENV, una Experiencia de Acompañamientos a Estudiantes.

Nancy Toralva Contreras (Coordinadora).

México: Ediciones Normalismo Extraordinario,

1ª Edición, 31 de diciembre de 2024.

D.R. © 2024 Toralva Contreras Nancy

Beristain Barradas Narciso

Bonilla Cortés Lilian Alejandra

García Piedra Marysol

Jiménez Trujillo Mara Guadalupe

Suárez Ortigoza Arturo

D.R. © 2024 Ediciones Normalismo Extraordinario

ISBN impreso: 978-607-579-720-5

ISBN digital: 978-607-579-721-2

FORMA DE CITACIÓN:

Toralva, N. (Coord) (2024) Programa Institucional de Tutoría en al BENV, una Experiencia de Acompañamiento a Estudiantes. Ediciones Normalismo Extraordinario.

La presente obra contó con un proceso de evaluación de expertos académicos/as de pares a doble ciego, por lo que cumple con las normas de calidad y pertinencia académicas.

Diseño de portada y maquetación: Magali Suarez Ortigosa

Corrección de estilo y ortotipografía: Román Castro Miranda, Rosario Angélica Garfias Galicia, Celita Isabel Pinos Rodríguez, Viviana Servín Arcos, Irán Josué Gamboa Quijano y Sandra Luz Montiel Pineda.

Impreso y hecho en México

El contenido de esta publicación es responsabilidad del autor/a o autores/as

Claudia Sheinbaum Pardo
Presidenta de México

Mario Delgado Carrillo
Secretario de Educación Pública

Carmen Enedina Rodríguez Armenta
Subsecretaria de Educación Superior

Mario Alfonso Chávez Campos
Director General de Educación Superior para el Magisterio

Jorge Cázares Torres
Director de Profesionalización Docente

Cuitláhuac García Jiménez
Gobernador del Estado de Veracruz

Victor Emmanuel Vargas Barrientos
Secretario de Educación de Veracruz

Lisete Camacho Muñoz
Subsecretaria de Educación Media Superior y Superior

Gilberto de Jesús Corro Feria
Director de Educación Normal

Gerardo Gómez Salas
Director de la Benemérita Escuela Normal Veracruzana “Enrique
C. Rébsamen”

Mara Paola González Bello
Subdirectora Técnica

Sandra Verónica Melo García
Subdirectora de Docencia

Alejandro Trujillo Salazar
Subdirectora Administrativa

Angélica Victoria Tercero Velasco
Subdirección de Administración Escolar

Pedro Cortés y Miguel
Jefe de la Unidad de Estudios de Posgrado

Román Castro Miranda
Presidente del Consejo Editorial de la BENV

Índice

Prólogo.....	13
<i>Cutberto José Moreno Uscanga</i>	
Introducción.....	21
<i>Nancy Toralva Contreras</i>	
Capítulo 1. Antecedentes, Políticas Públicas y Legislación de la Tutoría en México.....	25
<i>Nancy Toralva Contreras, Mara Guadalupe Jiménez Trujillo</i>	
1.1 Marco Histórico de la Tutoría.....	26
1.1.1 Políticas Públicas Educativas Internacionales, Nacionales y Locales.....	30
1.1.2 Programas Educativos para el Desarrollo de la Tutoría en Escuelas Normales.....	37
1.2 Contexto Educativo de la BENV.....	40
1.2.1 Antecedentes de la Tutoría en la BENV.....	46
Capítulo 2. Diseño y Resultados del Diagnóstico para la Elaboración del Programa Institucional de Tutoría.....	57
<i>Mara Guadalupe Jiménez Trujillo, Nancy Toralva Contreras.</i>	
2.1 Diseño del Diagnóstico.....	58
2.2 Resultados del Diagnóstico.....	68
2.2.1 Formación Académica del Estudiantado.....	70
2.2.2 Desarrollo Personal.....	78
2.2.3 Fortalecimiento del Desempeño de la Función Tutorial.....	82

Capítulo 3. Diseño del Programa Institucional de Tutoría.....89

Nancy Toralva Contreras, Mara Guadalupe Jiménez Trujillo

3.1 Sustento Teórico.....	90
3.1.1 Rasgos del Enfoque del Programa.....	92
3.2 Presentación del Programa Institucional de Tutoría...	95
3.2.1 Definición de Tutoría.....	95
3.2.2 Objetivos del PIT.....	96
3.2.3 Metas y Acciones del PIT.....	97
3.2.4 Fases de la Tutoría.....	98
3.2.5 Modalidades de Tutoría.....	105
3.2.6 Niveles de Acompañamiento de la Tutoría.....	108
3.3 Procesos Operativos para la Aplicación del Programa..	111
3.3.1 Criterios para la Asignación de Tutores.....	111
3.3.2 Funciones y Responsabilidades de los Participantes.....	114
3.3.3. Ejecución de la Tutoría.....	124
3.3.4 Propuesta de Evaluación.....	130

Capítulo 4. Evaluación del Programa Institucional de Tutoría. Presentación de Resultados.....139

Narciso Beristáin Barradas

4.1 Descripción de la Estrategia de Evaluación.....	140
4.2 Técnicas Empleadas para la Recolección de Información..	141
4.3 Instrumentos de Indagación.....	142
4.4 Componentes a Evaluar.....	143
4.4.1 Formación Académica del Estudiantado.....	145
4.4.2 Desarrollo Personal.....	155
4.4.3 Fortalecimiento del Acompañamiento Tutorial....	162

Capítulo 5. Evaluación del Programa Institucional de Tutoría. Discusión de Resultados y Experiencias.....173

Marysol García Piedra, Lilian Alejandra Bonilla Cortés, Arturo Suárez Ortigoza

5.1 Metodología de Análisis de la Información.....174

 5.1.1 Técnicas e Instrumentos.....175

5.2 Análisis de Resultados por Componentes.....176

 5.2.1 Formación Académica del Estudiantado.....177

 5.2.2 Desarrollo Personal.....180

 5.2.3 Fortalecimiento del Acompañamiento Tutorial.184

5.3 Experiencias y Reflexiones con Relación a las Dimensiones...189

Conclusiones y Recomendaciones.....199

Marysol García Piedra, Lilian Alejandra Bonilla Cortés

Primeros Hallazgos.....200

Seguimiento del Programa.....203

 Fortalezas.....203

 Oportunidades.....207

 Debilidades.....208

 Amenazas.....210

Recomendaciones para la Reestructuración del Programa...211

Índice de apéndice.....215

Apéndice A. Antecedentes de la tutoría en la BENV.....215

Apéndice B. Matriz de consistencia219

Apéndice C. Protocolo para la Detección y Atención de Estudiantes en Riesgo Académico.....227

Apéndice D. Glosario228

Apéndice E. Resultados de la evaluación comparativa231

Prólogo

Es preciso señalar que la tutoría académica es sustantiva en educación superior, no sólo por ser una política educativa, sino por el simple hecho de que está dirigida a optimizar las condiciones de aprendizaje de los estudiantes, y en ese intento inserta a las escuelas hacia itinerarios donde aparece la necesidad de innovar y de replantearse otras prácticas institucionales, encaminadas a instaurar ambientes favorables que deriven en experiencias educativas estimulantes que potencien las capacidades académicas de los estudiantes. Desde esta perspectiva, los autores, acertadamente, dejan entrever que la institución educativa tendría que asumir como función cardinal ofrecer a los aprendientes un acompañamiento académico que además se focalice en favorecer el desarrollo de la autonomía académica y aprender a responsabilizarse de su propia formación para, de esta manera, dotarles de instrumentos que apoyen directamente la culminación exitosa de su escolaridad.

Precisamente este libro está escrito con un sentido práctico, ya que despliega de manera coherente todo el proceso que lleva consigo el diseño e implementación de un programa de tutoría, comenzando desde el estudio diagnóstico de las condiciones de una escuela, pasando por el diseño y la evaluación, hasta cerrar aludiendo a los aspectos a mejorar para el replanteamiento. Esta forma de presentar el contenido del libro, a modo de una construcción y valoración real de una propuesta educativa ejecutada en la Benemérita Escuela Normal Veracruzana (BENV) “Enrique C. Rébsamen”,

constituye tanto una evidencia como un relato de una poderosa experiencia que aterriza de forma sencilla algunos saberes teóricos, técnicos y experienciales que se requieren para accionar un esquema tutorial en una escuela normal. Y dada la complejidad e intensidad que ha representado el logro de esta empresa es que surge la pretensión de los autores por documentar la experiencia y acercarla a otras instituciones con la intención de hacer visible el camino que han recorrido, señalando los logros, las limitaciones, los ajustes, los aspectos técnicos, los administrativos, la metodología y fundamentos empleados para dar soporte a la propuesta.

Todo comenzó en 2019 cuando la Dirección de Educación Normal (DEN) se dio a la tarea de coordinar esfuerzos para que las Escuelas Normales (EN) del Estado de Veracruz hicieran una evaluación y replanteamiento profundo de sus programas de tutoría académica. Con la finalidad de responder a este cometido, la DEN diseñó el programa estatal 16, denominado “Programa de Acompañamiento Académico Integral”, dirigido a directivos y encargados de los programas de tutoría de las EN y en Centros de Actualización del Magisterio (CAM), para impactar en los estudiantes, el cual quedó plasmado en el Plan de Desarrollo Institucional 2020-2024 de esta dependencia. El objetivo general del programa consistía en contribuir al rediseño, aplicación y evaluación de los programas institucionales de acompañamiento académico para disminuir la deserción, reprobación para mejorar el rendimiento académico y la eficiencia terminal.

Fue desde 2019 que la DEN arrancó los trabajos con las EN y CAM y con el objeto de iniciar la fase de valoración de los programas de tutoría existentes. Para este cometido

diseñó un documento orientador, además de formar un grupo colegiado con las escuelas para acompañarlas en esta labor. Ya en 2020, se publica el libro llamado Diseño de programas de acompañamiento académico integral mediante la tutoría y asesoría, empleado como una guía estatal para asesorar a las instituciones en los rediseños de todos los programas de tutoría académica, incluido el de la BENV. Fue ahí justamente, durante las sesiones de orientación, discusión y análisis del programa institucional de esta institución, donde tuve el gusto de conocer al actual equipo de trabajo de tutoría, muchos de cuyos integrantes ahora tomaron el desafío de escribir esta obra. Los autores del libro son docentes de esta Benemérita institución a quienes tengo la fortuna de conocer, por ser profesionales entusiastas que han adoptado como tarea la transformación del programa de tutoría académica con el firme propósito de mejorar continuamente la atención tutorial recibida por los estudiantes de la BENV.

Es así que uno de los principales argumentos que esta obra enfatiza está en considerar que las escuelas necesitan hacer ajustes a su funcionamiento para responder a las necesidades de los estudiantes y no solo que estos se adapten a su dinámica escolar, cuestión que lleva a las instituciones a innovar y saltar de los lugares comunes o prácticas arcaicas. Por tal motivo, este libro es una lectura obligada para todos aquellos involucrados en la tarea de iniciar, evaluar o replantear sus programas de tutoría porque se especifica de forma didáctica el proceso seguido.

Es por esto que particularmente las páginas del libro de alguna manera están dedicadas para el área de la educación, pero de forma específica para quienes desean

encontrar además de insumos para la planeación y evaluación institucional, específicamente las coordenadas necesarias para construir un programa de tutoría, pues se explicita paso a paso su elaboración. De este modo, el libro desarrolla una narrativa amigable que lleva de la mano al lector a responder interrogantes como: ¿cuáles son los fundamentos para sustentar un programa institucional de tutoría?, ¿de qué metodología se puede valer para diagnosticar y valorar la aplicación del programa?, ¿qué aspectos considerar para el diseño del programa y qué estrategias pueden ser coherentes con los resultados del diagnóstico?, ¿cómo evaluar el programa y de qué manera retroalimentarlo para su mejora permanente?, ¿qué aspectos de distinta naturaleza se deben considerar en un programa de tutoría académica?, entre muchas otras interrogantes y elementos clave para la instalación de la tutoría académica como un programa institucional.

Es importante destacar que durante la lectura del libro permea como idea global la necesidad de que la escuela se reinvente y adopte como parte de sus funciones la implementación de un programa de tutoría que cuide todos los detalles para acompañar a los estudiantes desde su ingreso hasta el egreso, pues estos son los agentes que constituyen la razón de ser de cualquier escuela. En consecuencia, es necesario prever los mecanismos para acercarse desde el primer instante a los alumnos para conocer cuáles son las condiciones y características de los nuevos miembros de la institución, y tomando como base las necesidades identificadas, reflexionar las estrategias a emplear para incorporarlos a la gramática escolar que demanda la educación superior y el perfil de

egreso del programa educativo que cursan. Así mismo, se puntualiza el establecimiento de acciones que impulsen a los estudiantes a desplegar todas las capacidades académicas a su paso por la escuela, además de idear los espacios formativos que los acerquen a su colocación en el ámbito laboral.

Como es sabido, durante su escolaridad, cualquier estudiante está expuesto a enfrentar diversos problemas, necesidades o crisis que lo sitúe eventualmente frente a una situación de riesgo, cuestión que se subraya en estas páginas, cuya arista no tendría que ser olvidada en ningún programa de tutoría académica. Para los autores de este libro, lograr un entorno escolar de aprendizaje que conciba al estudiante como persona, le brinde acompañamiento para alcanzar su autonomía académica y lo apoye en las necesidades que se le presenten en la dimensión personal no es una tarea sencilla, pues demanda para su buen funcionamiento, de la participación coordinada de distintas áreas de toda la institución como factor esencial para lograr este cometido, incluidos desde luego los tutores, pero también amerita la vinculación con otras instituciones para cubrir las demandas que el programa requiera.

Como una constante, en estas páginas se identifican argumentos para afirmar que la tutoría académica primordialmente tendría que ser un derecho de los estudiantes porque apoya a la educación de excelencia a través del desarrollo académico y personal. También pone de relieve que las condiciones institucionales y de los estudiantes son las que definen el diseño de los programas, aunque es sustancial no perder de vista y auxiliarse de un enfoque preventivo que de forma contigua eleve las capacidades de los alumnos.

Sin duda, los autores tienen razón al manifestar que implementar un programa de tutoría no culmina con su diseño, por lo que en estas páginas se pueden visibilizar las minucias involucradas en ello. En ese sentido, como resultado de instalar un programa tutorial, se abordan con detalle las tareas que se adhieren a las nuevas labores institucionales, entre las que destaco la formación de tutores, los procesos de asignación y distribución, definición de funciones de las distintas áreas involucradas y la coordinación entre ellas, el diseño de protocolos de atención y canalización de estudiantes, la actualización de la normatividad, la vinculación con otras instituciones, la evaluación y reestructuración de lo aplicado con la idea de ir mejorando permanentemente lo realizado en beneficio de los alumnos, la organización y reporte de las sesiones de tutorías, entre muchos otros.

Y es que, finalmente, debe quedar claro que, en este tiempo, la tutoría no se reduce solamente a conseguir la retención de estudiantes para elevar la eficiencia terminal o brindar atención de tipo remedial, pues en nuestros días el derecho a una educación de excelencia nos impulsa a reflexionar de qué manera puede alcanzarse este ideal. Visto en este contexto, la tutoría va un paso más allá de mejorar únicamente la eficiencia terminal, disminuir la reprobación o mejorar el rendimiento académico, sino que pretende formar estudiantes y personas con autonomía académica y capacidades para hacerse cargo de sus responsabilidades escolares mediante una visión integral y preventiva que se anticipe a los retos y problemas que puedan llevar a los estudiantes al fracaso escolar.

Por último, es importante mencionar que la BENV asumió el desafío de implementar la tutoría académica alrededor de 2005 con el liderazgo de la maestra Evelyn Córdoba Rodríguez y a partir de entonces cada uno de los titulares junto con sus colaboradores han hecho valiosas aportaciones al programa que actualmente se implementa. Por tal motivo, es importante destacar a quienes en su momento dirigieron esta área en la BENV, comenzando por la maestra Evelyn Córdoba Rodríguez, la maestra Perla Evelyn Cerdán Córdoba, el maestro Alejandro Contreras Bello, el maestro Justiniano Hernández Rodríguez, la maestra Yarumi Itzel Lagunes Libreros, el maestro Eduardo Naranjo, el maestro Carlos Edder Pérez López y finalmente la maestra Nancy Toralva Contreras, quien, impulsada por la sinergia del actual equipo de docentes del área de tutoría, ha dado también pasos importantes en la consolidación de este programa, cuyo esfuerzo se ve coronado en la publicación de la presente obra.

Cutberto José Moreno Uscanga

Diciembre de 2022

Introducción

La Educación Superior en México presenta hoy en día un panorama caracterizado por grandes retos, en donde brindar una educación de excelencia con pertinencia social y equidad constituye uno de los más importantes.

En el umbral del siglo XXI, el rezago y deserción escolar, los altos índices de reprobación y la baja eficiencia terminal son indicadores educativos referenciales que advierten la necesidad de fortalecer las Instituciones de Educación Superior (IES). A partir de las tendencias internacionales y políticas de Estado surge la necesidad de diseñar e implementar programas de acompañamiento integral a estudiantes que les proporcionen una atención personalizada, lo que representa una estrategia académica viable para el logro de la pretendida excelencia educativa.

Desde esta perspectiva, en las Escuelas Normales (EN), la tutoría se ha convertido en un recurso ampliamente utilizado para apoyar de manera directa e individualizada el desarrollo académico de los estudiantes; por lo tanto, el diseño y desarrollo de programas de tutoría constituye una estrategia fundamental que contribuye al bienestar y desarrollo integral del estudiantado, potenciando su formación con una visión humanista que permite identificar y superar problemas académicos y personales mediante el análisis de las situaciones, el diálogo y la toma de decisiones; garantizando el acceso y permanencia, así como su transición satisfactoria al campo laboral.

Con base en las consideraciones anteriores, se elaboró el presente documento dividido en capítulos estrechamente relacionados; los tres primeros, consideran la fundamentación, diagnóstico, diseño y presentación del Programa Institucional de Tutoría (PIT) en la Benemérita Escuela Normal Veracruzana “Enrique C. Rébsamen” (BENV); en tanto, los capítulos cuatro, cinco y seis informan sobre los resultados del seguimiento y evaluación de la implementación de dicho programa.

El libro constituye una estrategia fundamentada en principios normativos y pedagógicos que permite conocer los antecedentes históricos, tendencias internacionales, políticas de estado y programas educativos que sientan las bases para la implementación. Así mismo, se expone el diagnóstico institucional, la presentación del PIT y la evaluación comparativa luego del pilotaje realizado durante el ciclo escolar 2021-2022. Finalmente, se incorporan las reflexiones que interpretan los resultados obtenidos y las conclusiones que inspiran el replanteamiento del programa.

El capítulo uno, presenta el marco histórico y referencial considerando las principales orientaciones de organismos internacionales, las políticas públicas mexicanas y programas de apoyo que resignifican el alcance de la tutoría y justifican el diseño, implementación y evaluación de la tutoría en la BENV.

En el segundo capítulo, se convino la necesidad de incorporar al diagnóstico institucional la dimensión histórica y descripción contextual, dado que el diseño del PIT no implica la construcción de estructuras adicionales y paralelas a las ya existentes. En su lugar, se sugiere promover un aprovechamiento eficiente del personal, las instalaciones, los

equipos y los espacios físicos en un proceso de articulación de esfuerzos y programas institucionales existentes.

En su parte medular, el diagnóstico describe las actividades, componentes, propósitos y fines, que de conformidad con la Metodología del Marco Lógico (MML), permitieron hacer acopio de información relevante e insumos insustituibles para la orientación y diseño de alternativas que permiten atender las problemáticas identificadas a partir del uso de instrumentos de análisis y evaluación, entre los que destacan, el árbol de problemas y el árbol de objetivos considerando las dimensiones normativa, administrativa, tecnológica, humana y académica.

En el tercer capítulo, el PIT se enmarca en el enfoque humanista de la educación y en la teoría socioconstructivista del aprendizaje, resignificando la autonomía, el aprendizaje situado y la atención a la diversidad. Se clarifican conceptos fundamentales y se presenta, en un primer momento, la estructura del programa considerando objetivos, estrategias, metas, acciones, fases, modalidades y niveles de acompañamiento de la tutoría. Posteriormente, se enfatizan los procesos operativos para la aplicación del programa detallando los criterios para la asignación de tutores, las funciones y responsabilidades de los participantes, así como las propuestas de evaluación del programa.

En este orden de ideas, luego de la implementación del programa en su fase piloto, se realiza en el capítulo cuatro, la evaluación comparativa y estratégica que permite establecer relaciones e identificar avances y retrocesos observables de la matriz de MML. Mediante la focalización de componentes desglosados en indicadores objetivables, se desglosa la

situación inicial, la situación actual y la situación deseable de la operatividad de la tutoría en la BENV.

El capítulo cinco presenta el análisis respecto a las posibles causas y efectos de logros, retrocesos y nuevos problemas que permiten realizar el replanteamiento de estrategias y acciones específicas para la consolidación del PIT a partir de tres componentes: formación académica del estudiantado, desarrollo personal del estudiantado y fortalecimiento de la función tutorial.

Finalmente se incluye un apartado con el planteamiento de reflexiones, los aprendizajes que subyacen de la experiencia de diseño y aplicación del programa, la proyección de logros y retos, así como el despliegue de recomendaciones para futuras investigaciones y propuestas para el replanteamiento del programa.

Se incorporan además los apéndices correspondientes con la finalidad de brindar al lector información complementaria que facilite la comprensión del tema abordado a lo largo de los 6 capítulos que integran el presente libro.

Las autoras y los autores que participan en esta publicación presentan hallazgos relevantes de su cotidianidad, toda vez que al conformar el equipo de la oficina de tutoría en la BENV, se involucraron de manera activa en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del PIT. Es por ello, que este material representa un binomio que, por un lado contribuye al acompañamiento de estudiantes normalistas y por otro, constituye un referente para la reflexión y análisis de los programas de tutoría de las escuelas formadoras de docentes, permitiendo el fortalecimiento de la educación integral.

Nancy Toralva Contreras

Capítulo 1. Antecedentes, Políticas Públicas y Legislación de La Tutoría en México

*Nancy Toralva Contreras
Mara Guadalupe Jiménez Trujillo*

El desafío de lograr la excelencia educativa está sustentado en las políticas públicas a través del planteamiento de diversas directrices, entre las que destaca el diseño, implementación y evaluación de programas que promueven la formación integral del estudiantado para lograr que estos concluyan adecuadamente su trayectoria escolar. En este sentido, las Instituciones de Educación Superior (IES) han emprendido iniciativas importantes para armonizar los Programas de Desarrollo Institucional (PDI) a la legislación y normatividad vigente, procurando la incorporación de la tutoría como estrategia para el acompañamiento académico del estudiantado.

En virtud de lo anterior, resulta indispensable hacer una aproximación al surgimiento de la tutoría, identificar los principales antecedentes históricos, así como destacar los fundamentos y tendencias internacionales, las políticas públicas nacionales y locales, y el reconocimiento de los programas que dan sustento a la implementación de la Tutoría en las Escuelas Normales, con la finalidad de comprender el surgimiento y transformación del PIT en la BENV.

1.1 Marco histórico de la tutoría

Para una mejor comprensión de la tutoría es conveniente presentar, de manera general y previo al desarrollo temático específico, el contexto histórico en que se ha desarrollado, así como precisar los principales cambios de esta en la educación hasta la situación actual. La tutoría, en el ámbito educativo, surge como una estrategia de enseñanza utilizada históricamente y considerada como herramienta de apoyo en el proceso de enseñanza, incluyendo desde prácticas formativas realizadas en talleres hasta modalidades educativas sistematizadas para la enseñanza personalizada.

Las connotaciones de la tutoría han evolucionado a la par de corrientes teóricas y filosóficas acordes al momento histórico y contextual determinado por las condiciones políticas, sociales, culturales e ideológicas de la sociedad. En ese sentido, es pertinente mencionar que en las comunidades primitivas se destaca el conocimiento acumulado de generaciones anteriores a los más jóvenes; así como la figura de la nodriza en las polis griegas, encargadas del cuidado y de la transmisión de buenas costumbres y tradiciones culturales (Lara Ramos, 2008).

El concepto de la tutoría se remonta al siglo IV a. C., concretamente a filósofos clásicos de la antigua Grecia como Platón y Aristóteles, en donde el tutor guardián vigilaba la vida correcta que debía llevar el tutelado con la visión de preceptor-discípulo. La figura de quienes tutorizaban se caracterizaba por la unidireccionalidad y la verticalidad en la transmisión de los saberes (Lázaro y Asensi, 1989).

La tutoría aparece también en los talleres medievales de esfera eclesial -escuelas parroquiales, conventos, instituciones católicas y universidades- y más tarde, a partir del siglo XV, en iglesias protestantes. La educación en el Renacimiento estaba ligada a los poderes dominantes y a los propios gobernantes, circunscrita al ámbito familiar y con frecuencia se atribuía a la figura de un preceptor o tutor, encargado de inculcar a niños y jóvenes ciertas actitudes y valores, conocimientos, habilidades y hábitos (Luhmann y Schorr, 1993).

A partir del siglo XVII de la Ilustración o también llamado, Siglo de las Luces, con la confluencia de corrientes intelectuales, métodos científicos, la propagación del saber a través de la imprenta y la modernización de la sociedad con la Revolución Francesa y la Revolución Industrial en Gran Bretaña, la educación en Europa se estableció como una propuesta incluyente, que daba cohesión a la población y aseguraba el orden social, aunque con algunas características de la escuela secular, administrada por la iglesia católica, y en torno a la cual se integraban las naciones y los grupos.

González (2014), alude a la tutoría como apoyo a la enseñanza y como relación personalizada en la que la figura del maestro tiene bajo su tutela aprendices con características diferenciales y destaca como pilares fundamentales que conforman el concepto de la educación tutorial, ideas pedagógicas en el mundo de la educación como las de Comenius (1592-1670), Pestalozzi (1746-1827), Manjon (1846-1923), Dewey (1859-1952), Montessori (1870-1952), Decroly (1871-1932), Vigotsky (1896-1934) y Piaget (1896-1980), entre muchos otros.

Concretamente, en los centros educativos españoles, destaca en la primera mitad del siglo XX, el impulso de una política educativa en la que docentes tenían la función orientadora y es en 1970, a través de la Ley General de Educación, cuando inicia el proceso de institucionalización de la tutoría al considerar la acción tutora como eje central en la actividad educativa en los centros escolares (González, 2014).

Al respecto, Dubet (2006) advierte que el modelo vertical ha transitado hacia finales del siglo XX a una relación más horizontal, una escuela activa que rompe con la disociación en el ámbito escolar entre lo afectivo y lo cognoscitivo. La retórica caduca del estudiante negando o soslayando sus otras dimensiones y realidades personales es suplantada por la visión de una escuela que responde a la exigencia de la realidad.

Por su parte, en Occidente, al emerger los Estados nacionales, inició el desarrollo de sistemas de educación. Las atribuciones y responsabilidades del Estado moderno permitieron reconocer el poder del Estado laico y la importancia de la escuela pública; sin embargo, la crisis de la enseñanza tradicional de perspectiva vertical en la que el profesor era la fuente legítima del conocimiento y el estudiante el ente pasivo y la tabula rasa según la metáfora empirista, puso de relieve la necesidad de establecer vínculos entre la escuela y la comunidad, entre el docente y el estudiante (Hernández, 1998).

De manera progresiva se generó la ruptura de los roles estereotipados del profesor y el estudiante, el primero con halo de autoridad y el segundo con tintes de sumisión. Fue

hasta finales del siglo XX con el advenimiento de las nuevas tecnologías cuando se diversifica el acceso al conocimiento de manera inmediata y directa, una revolución científica y tecnológica con avance en las ciencias sociales y desde la psicología, el reconocimiento al estudiante como sujeto activo y agente de su propia formación.

En las IES de México el método tutorial surge en la década de 1940. Existen antecedentes del sistema de tutorías en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) desde 1941 en el doctorado del Instituto de Química, con un establecimiento formal en 1970 en cuatro programas de posgrado en la Facultad de Ciencias Políticas y su adopción en 1972 en la Facultad de Medicina. Posteriormente, la tutoría es incorporada en la Universidad Autónoma de Hidalgo y el sistema de tutoría surge en 1992 en la Universidad de Guadalajara, permitiendo así su implementación en IES públicas y privadas (Cárdenas, 2004).

En el umbral del siglo XXI, autores como Sánchez (2000) refieren la importancia de conocer a los estudiantes, sus expectativas, condiciones de existencia, preferencias y motivaciones, alcances y limitaciones para atender de manera holística el llamado fracaso escolar, atribuido hasta entonces, al esfuerzo de los estudiantes; sin reconocer la heterogeneidad, las diferencias contextuales y las desigualdades prevaletentes. Por su parte, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2001), pone de relieve la urgencia de visibilizar a los estudiantes y plantea en las IES líneas estratégicas para acompañar las trayectorias académicas de los estudiantes y fortalecer las acciones de tutoría que permitan atender los indicadores

educativos: decremento de la reprobación y deserción escolar e incremento del rendimiento académico y eficiencia terminal.

Desde esta perspectiva, la tutoría como actividad de acompañamiento para fomentar el desarrollo integral del estudiante, tiene sus antecedentes en el devenir histórico de los procesos de enseñanza y de aprendizaje distintivos de cada época e instituyen el precedente para la construcción de políticas educativas vigentes.

1.1.1 Políticas Públicas Educativas Internacionales, Nacionales y Locales

Conocer los principales antecedentes, tendencias y políticas públicas internacionales constituye un punto de partida para la implementación de programas de tutoría en la educación superior en México. Es por ello que a continuación se enuncian de manera cronológica los fundamentos y tendencias internacionales, así como las políticas educativas nacionales y locales que sustentan la necesidad de impulsar el desarrollo de la tutoría como acción necesaria para el acompañamiento de estudiantes.

a) Fundamentos y tendencias internacionales

En el marco internacional, el Banco Interamericano de Desarrollo (1997) promueve apoyos económicos para que la educación superior sea de calidad y eficiencia, impulsando programas de tutoría y asesoría que beneficien a los estudiantes individualmente y con igualdad.

Cabe destacar que la tutoría es reconocida como servicio de orientación y asesoramiento en la Declaración mundial sobre la educación superior del siglo XXI: visión y acción por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 1998), misma que propone en el artículo 9, inciso B: “la formación de estudiantes que se conviertan en ciudadanos bien informados y profundamente motivados, provistos de un sentido crítico y capaces de analizar los problemas de la sociedad, buscar soluciones para los que se planteen a la sociedad, aplicar éstas y asumir responsabilidades sociales” (p. 9).

Posteriormente, el Banco Mundial (2005) señala que a través de la tutoría los países pueden alcanzar las metas con eficiencia, calidad y equidad a partir del otorgamiento de incentivos y políticas explícitamente diseñadas para mantener y elevar la cobertura, resolviendo problemas relacionados con la reprobación, el rezago, la deserción y la baja eficiencia terminal.

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2006) establece acuerdos de colaboración con México para reducir los rezagos existentes e impulsar la educación superior en calidad y cobertura, contribuyendo a que los estudiantes desarrollen competencias para un mundo cada vez más complejo y competitivo.

Las bondades de los programas de tutoría son subrayadas en años posteriores en la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES), donde se emitió en 2018 una declaración con el propósito de ofrecer mayor equidad educativa; promover becas, servicios de salud y alimentación; y un acompañamiento educativo para

abatir bajos niveles de desempeño, repetición, rezago, deserción, abandono escolar y baja eficiencia terminal (UNESCO, 2018).

Más adelante, los objetivos de la tutoría son retomados por la Agenda 2020-2030 para el Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2018), señalando en su cuarto objetivo que es indispensable garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, así como promover oportunidades de aprendizaje permanente, diversificando los programas y estrategias de acompañamiento para acceder al empleo, al trabajo docente y al emprendimiento.

A partir de las tendencias internacionales, México ha impulsado iniciativas para alinear las políticas de Estado con los preceptos que garanticen una educación integral en el marco de programas de acompañamiento a las trayectorias académicas de estudiantes de educación superior.

b) Políticas educativas nacionales

En el marco nacional, la tutoría en educación superior tiene sus antecedentes al inicio de los años cuarenta, con su incorporación en la UNAM. De estas experiencias emanan las primeras definiciones de un sistema tutorial y fue hasta 1970, cuando la figura de tutor es reconocida oficialmente en planes y programas de estudios de posgrado (Fresán y Romo, 2011).

En este contexto, se retoma el concepto de tutoría como un proceso de acompañamiento personal y académico en el proceso formativo del estudiante para mejorar el rendimiento académico, solucionar problemas escolares, desarrollar hábitos de estudio, trabajo, reflexión y convivencia social (ANUIES, 1997).

La tutoría se ha convertido en uno de los temas de mayor relevancia en las políticas de educación superior en México (Fresán y Romo, 2011). Desde inicios del siglo XXI ha sido objeto de una revaloración, considerada como una estrategia que promueve la calidad, la pertinencia y equidad en el proceso educativo. Cabe señalar que la tutoría se incorporó a nivel licenciatura como proyecto público a partir del año 2000, con la finalidad de resolver problemas de deserción, es decir, abandono de los estudios; de rezago educativo o bajo desempeño y rendimiento académico; así como, de eficiencia terminal. De igual manera, la ANUIES (2001) se posicionó ante la necesidad de favorecer el desarrollo integral de los estudiantes y planteó a los sistemas tutoriales como componentes claves de las IES para lograrlo.

La tutoría es retomada en los Planes de Estudio de las licenciaturas de educación primaria y educación preescolar, específicamente en los acuerdos secretariales 649 (Secretaría de Educación Pública [SEP], 2012a) y 650 (SEP, 2012b), en los que se concibe la tutoría, como un proceso de acompañamiento durante la formación profesional. Conjuntamente, en el apartado V del apéndice 1 correspondiente al acuerdo secretarial 14/07/18 por el que se establecen los planes y programas de estudio de las licenciaturas para la formación de maestros de educación básica (SEP, 2018), se alude a la tutoría como una estrategia de apoyo a los estudiantes y de atención a la cobertura, considerando un modelo centrado en el aprendizaje que permite brindar seguimiento a las trayectorias académicas, fomentar la capacidad crítica, incidir en desarrollo personal y social y en el fortalecimiento de la autonomía.

Dentro de las normas jurídicas que justifican la tutoría en la educación, destaca en orden jerárquico las emanadas por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), la cual señala en su artículo 3º, párrafo tercero, que la educación que imparta el Estado “se basará en el respeto irrestricto de la dignidad de las personas, con un enfoque de derechos humanos y de igualdad sustantiva” (p. 6), así como tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano, justificando así la importancia de esquemas de acompañamiento al estudiante que privilegien la educación integral y respondan a las demandas actuales de la sociedad del conocimiento (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022).

La Ley General de Educación (LGE) publicada por la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2021) advierte, de conformidad con el principio constitucional de igualdad y no discriminación, que “el Estado debe contribuir para garantizar el acceso y promover la permanencia de toda persona que decida cursar la educación superior en instituciones de educación pública” (p. 23). De igual manera en la LGE se incluyen los siguientes preceptos:

El artículo 7º señala que la educación superior fomentará el desarrollo humano integral tendiente a la construcción de saberes, considerando en la fracción I que la educación deberá contribuir al desarrollo integral del individuo para ejercer plena responsabilidad de sus capacidades humanas; y en la fracción IX el desarrollo de habilidades socioemocionales que permitan adquirir y generar conocimientos, fortalecer la capacidad para aprender a pensar, sentir, actuar y desarrollarse como integrante de una comunidad, promoviendo el máximo logro de aprendizajes.

El artículo 10, fracción XXII, exhorta al establecimiento de acciones afirmativas que coadyuven y garanticen el acceso, permanencia, continuidad y egreso oportuno de estudiantes en todos los programas de educación superior. El artículo 33, fracción V, establece que las autoridades educativas deberán brindar apoyos pedagógicos a grupos con requerimientos educativos específicos, tales como programas encaminados a recuperar retrasos en el aprovechamiento escolar de los estudiantes. Aunado a lo anterior, la Ley de Ciencia y Tecnología (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2015) establece en el artículo 43 que es conveniente promover en los académicos la tutoría a estudiantes y que “las instituciones de educación superior promoverán, a través de sus ordenamientos internos, que sus académicos de carrera, profesores e investigadores participen en actividades de enseñanza frente a grupo, tutoría de estudiantes, investigación y aplicación innovadora del conocimiento” (p. 26).

Por su parte, la Ley General de Educación Superior plantea en el artículo 7º, fracción IX, “el desarrollo de habilidades socioemocionales que permitan adquirir y generar conocimientos, fortalecer la capacidad para aprender a pensar, sentir, actuar y desarrollarse como persona integrante de una comunidad” (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2021, p.5) como uno de los criterios, fines y políticas de la educación superior para fomentar el desarrollo humano integral del estudiante.

Adicionalmente, el Programa Sectorial de Educación (PSE) 2020-2024 (Presidencia de la República, 2020) bajo la premisa de educación para todas y todos, sin dejar a nadie atrás y educación de excelencia privilegiando aprendizajes

significativos, advierte como primer objetivo prioritario, garantizar el derecho de la población en México a una educación equitativa, inclusiva, intercultural e integral y establece como estrategia prioritaria 1.1 la ampliación de oportunidades educativas a través de programas de acompañamiento académico y de convivencia escolar para lograr una educación de excelencia que permita disminuir el abandono escolar y mejora la eficiencia terminal.

c) Políticas educativas locales

En lo que respecta al contexto local, las políticas públicas del Estado de Veracruz se alinean a los preceptos nacionales y tendencias internacionales que promueven el diseño e implementación de programas de acompañamiento al estudiantado, enfatizando la atención prioritaria a la población vulnerable.

El Programa Veracruzano de Desarrollo 2019-2024 (Congreso del Estado, Secretaría de Gobierno del Estado de Veracruz, 2019) señala como primer objetivo en materia de educación, la generación de oportunidades de acceso y permanencia a los servicios educativos, determinado como estrategia el incremento de niveles de escolaridad y la disminución del rezago educativo. Para tal efecto, se establece la implementación de líneas de acción que permitan ejecutar programas encaminados, por un lado, a la disminución del rezago educativo con un enfoque de inclusión y por otro, a la articulación de acciones preventivas, formativas e interinstitucionales para promover la construcción de proyectos de vida enmarcados en la cultura de la paz y derechos humanos.

Por su parte, el objetivo 1.2 del Programa Sectorial Veracruzano de Educación (PSVE) 2019-2024 establece como una de las estrategias y líneas de acción, priorizar el diseño de programas académicos para garantizar la permanencia de estudiantes en riesgo de fracaso o abandono escolar; enfatiza el respeto a los derechos humanos y la igualdad, la importancia de brindar oportunidades de acceso y permanencia a los servicios educativos, procurando la consolidación de aprendizajes de excelencia en entornos de bienestar que promueven el desarrollo integral (Secretaría de Educación de Veracruz, 2019).

1.1.2 Programas Educativos para el Desarrollo de la Tutoría en Escuelas Normales

A finales del siglo XX, la ANUIES (1999) estructuró líneas estratégicas de desarrollo, priorizando el incremento de la eficiencia terminal mediante el diseño y ejecución de programas de desarrollo integral de los estudiantes de Educación Superior. Así mismo, con la intención de elevar la calidad educativa, el gobierno federal, mediante el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), ahora establecido como PRODEP, planteó en 2002 que los profesores universitarios de tiempo completo “tienden a la labor de generación y aplicación del conocimiento, ejercen la docencia y participan en actividades de tutorías y gestión académica” (SEP, 2002, p. 3). Es decir, como parte de un perfil deseable desarrollan junto con la docencia actividades sustantivas de investigación, difusión de la cultura y tutoría.

A través del tiempo, diversos programas y acuerdos han constituido el eje rector de la organización y funcionamiento de las escuelas formadoras de docentes en México. La acción tutorial en las escuelas normales comienza en el 2005 (Jiménez y Villafuerte, 2011), al determinarse su incorporación a las IES y al instituir la tutoría como actividad sustantiva; sin embargo, los programas implementados en México para promover el acompañamiento a estudiantes mediante la tutoría fueron impulsados por la ANUIES y la SEP desde mediados de los ochentas con el Programa Integral de Desarrollo de la Educación Superior (PROIDES).

Ante el reposicionamiento de la tutoría en las IES en el año 2013, a través del acuerdo número 666 (SEP, 2013b), se exponen las Reglas de Operación del Programa Nacional de Becas y Financiamiento (PRONABES), donde se establece que es derecho del estudiante beneficiado “contar con un tutor asignado por la institución en la que realiza sus estudios y asistir a sus sesiones de tutoría, para propiciar su buen desempeño y la terminación oportuna de los estudios” (SEP, 2013b, p. 7).

Por su parte, en este mismo año mediante el acuerdo secretarial 665, por el que se emiten las reglas de operación del Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN), se resignifican los programas de tutoría y asesoría al estudiantado para mejorar los procesos de formación y aprendizaje a través de la asignación de recursos financieros a proyectos integrales con impacto en el desarrollo académico de la comunidad estudiantil (SEP, 2013a). Un año más tarde, la SEP ratificó la importancia de la tutoría en el acuerdo número 18/12/14, al establecer en

el Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal (PEFEN) en el objetivo 11, el fortalecimiento de programas institucionales de acompañamiento a las trayectorias académicas de los estudiantes (SEP, 2014).

Adicionalmente, el Plan de Apoyo a la Calidad Educativa y la Transformación de las Escuelas Normales (PACTEN), establece como segundo énfasis para promover en su conjunto la calidad y transformación de las Escuelas Normales (EN), los programas de tutoría, asesoría y apoyo a estudiantes de nuevo ingreso con la finalidad de atender las necesidades de formación detectadas en la evaluación de ingreso, reducir los niveles de deserción y favorecer la conclusión oportuna de sus estudios (SEP, 2016).

Un impulso importante para la consolidación de la tutoría en las EN fue el programa de Planeación Integral de la Educación Superior (PIDES), ya que a través del proyecto 9 de orientaciones para diseñar un programa de acompañamiento integral a estudiantes de nivel superior de la región sur-sureste, fue posible establecer lineamientos y directrices importantes para la construcción de programas institucionales de tutoría. La iniciativa fue resultado de un esfuerzo conjunto para detectar y atender problemáticas reales mediante la definición de estrategias operativas; constituyó una vinculación de la Dirección de Educación Normal (DEN) con la Dirección General de Educación Superior Universitaria (DGESuM) y fue ejecutada por los responsables directos de los programas de tutoría de diferentes EN. En la región sur-sureste fue elaborado el documento orientador otorgando específicamente a la BENV la responsabilidad de ser la institución líder para coordinar el trabajo en vinculación con otras escuelas normales.

Aunado a lo anterior, la Estrategia para el Fortalecimiento y Transformación de la Escuelas Normales (EDINEN) enfatiza la necesidad de identificar los perfiles de tutores de EN para determinar con claridad sus funciones y responsabilidades (SEP, 2019). De igual forma, la EDINEN constituye un modelo viable de gestión y fortalecimiento institucional que propone la implementación de actividades de apoyo a estudiantes que contribuyan al diseño y operación de programas permanentes de tutoría y asesoría (DGESuM, 2019).

Derivado de lo anterior, la tutoría se resignifica como actividad sustantiva en la EN para favorecer el acompañamiento a las trayectorias académicas de los estudiantes. De esta manera, la implementación de un programa de tutoría se vuelve imprescindible en las escuelas normales públicas de la entidad veracruzana.

1.2 Contexto Educativo de la BENV

La BENV fue fundada en 1886 mediante el Decreto de Creación Número 37 del Congreso Veracruzano promovido por el General Juan de la Luz Enríquez, Gobernador del Estado de Veracruz. Desde 1964 ocupa su tercer edificio en la ciudad de Xalapa y es una IES perteneciente al Subsistema de Educación Normal (SEN), el cual está a cargo de la DEN, dependiente de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior.

La BENV es una de las cinco escuelas normales públicas que en el estado tienen encomendada la formación inicial

de profesores de educación básica. Así mismo, representa la institución formadora de docentes más grande del estado, además de ser una institución que ocupa un lugar privilegiado en el ámbito del normalismo mexicano, en virtud de sus grandes aportes a la construcción de la pedagogía mexicana y a la filosofía nacionalista y revolucionaria inmanente a la formación de educadores para la escuela pública. La propuesta académica de la BENV es amplia y oferta cinco licenciaturas con programas educativos mencionados en el Programa de Desarrollo Institucional 2020-2024 (BENVECR, 2021); al respecto, se enuncian a continuación las licenciaturas con la correspondencia de los planes de estudio en tránsito (ver tabla 1).

Tabla 1. Programas educativos de licenciatura ofertados en la BENV

Licenciatura	Plan de estudios	
1 Educación Primaria (LEPRI)	2012	2018
2 Educación Preescolar (LEPRE)	2012	2018
3 Educación Física (LEF)	2002	2018
4 Educación Especial (LEE)	2004	-----
Inclusión Educativa (LIE)	-----	2018
5 Educación Secundaria con Especialidad en Telesecundaria (LESET)	1999	-----
Enseñanza y Aprendizaje en Telesecundaria (LEAT)	-----	2018

Fuente: Elaboración propia.

En el año 2011 la BENV amplió sus atribuciones al habersele autorizado la impartición y acreditación de programas de estudio de posgrado (Gaceta Oficial Número 115, 2011). A continuación, se presentan los programas educativos de posgrado vigentes (ver tabla 2).

Tabla 2. Programas educativos de posgrado ofertados en la BENVECR

Posgrado	Generación
Maestría en Competencias Profesionales para la Educación Física	2019-2021
Maestría en Innovación en la Educación Básica	2018-2020
Especialidad en Docencia Multigrado	2018-2019
Especialidad en Intervención Inclusiva	2019-2020
Especialidad en Matemática Educativa	2020-2021
Doctorado en Educación y Comunicación Social	2016-2021
	2018-2022
	2019-2023

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la estructura organizacional, es importante mencionar que la institución es liderada por un cuerpo directivo constituido por un directivo y tres subdirecciones (Subdirección Técnica, Subdirección de Docencia y Subdirección Administrativa), la Unidad de Estudios de Posgrado, coordinadores de licenciatura, jefes de área y plantilla docente, administrativa y de servicios.

La diversidad es constante entre los catedráticos: antigüedad, formación académica, experiencia docente, nombramiento, categoría, edad, sexo, perfil profesional, militancia sindical y forma de ejercer la docencia. La plantilla de personal se integra por 518 trabajadores, de los cuales 279 desempeñan funciones docentes con nombramientos diversos, así como con variedad de grados académicos.

En la figura 1 se muestra la distribución de profesores por tiempo de contratación y profesionalización; es decir, la cantidad de integrantes de la plantilla de personal adscrita a la BENV con clave docente de acuerdo con el nivel de estudios y la cantidad de horas referidas en sus nombramientos (ver figura 1).

Figura 1. Distribución de profesores por tiempo de contratación y profesionalización



Fuente: Retomado del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2020-2024 (BENVECR, 2021).

Los estudiantes normalistas tienen un espacio académico en el organismo consultivo denominado Consejo Estudiantil, así como representación en la junta académica y el patronato de la escuela. Cabe señalar que la conformación de la matrícula es diversa en género, edad, situación económica y origen de procedencia.

La infraestructura se integra por edificios que albergan a la comunidad normalista. La extensa y compleja edificación cuenta con aulas del área profesional, estudios de posgrados y también escuelas anexas (centro de atención infantil, jardín de niños experimental, escuela primaria y telesecundaria); jefaturas de oficinas establecidas en el organigrama institucional (centro de estudios bibliotecarios, difusión cultural, centro de lenguas, actualización, promotoría deportiva, servicios médicos, investigación, recursos humanos, centro de estudios de género, centro de sustentabilidad, servicios generales, por mencionar algunas); salas de cómputo, áreas de cubículos, talleres, laboratorios, instalaciones deportivas y cafeterías; además de amplias áreas verdes y de esparcimiento.

Derivado del seguimiento a estudiantes egresados, se ha identificado el porcentaje de participación e ingreso al Servicio Profesional Docente. Al respecto, el PDI 2020-2024 de la BENV (BENVECR, 2021), señala que el 90% o más de los egresados responden a las necesidades del empleador al obtener resultados idóneos y ubicarse en los primeros lugares en los procesos de ingreso a los niveles educativos de Educación Básica.

En este sentido, cobra importancia el seguimiento de la trayectoria escolar, por tratarse de un medio con el cual se pueden identificar situaciones que influyen en los estudiantes,

generando problemas de rendimiento y rezago educativo. Es por ello que la BENV integra 13 programas y actividades de mejora para la organización y el funcionamiento institucional, de los cuales tres son dirigidos a la formación integral del estudiantado: los programas 7, 8 y 9 (ver tabla 3).

Tabla 3. Programas y actividades de mejora y áreas responsables

No.	Nombre	Propósito	Líneas y aspectos que considera	Áreas responsables
7	Programa de Atención Integral del Estudiantado (PAIE)	Diseñar estrategias que permitan disminuir las brechas académicas en el estudiantado para alcanzar la eficiencia terminal.	Operación y diseño de programas. Educar para la vida (temas transversales y metadisciplinarios). Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional. Evaluación institucional y certificación.	Subdirección de docencia, tutoría, coordinaciones delicenciatúra, subdirección técnica y servicios escolares.
8	Programa de Educación para la Vida (PEV)	Contribuir en la formación integral del estudiantado a través de la atención de temas emergentes que demanda el contexto actual.	Educar para la vida (temas transversales y metadisciplinarios).	Subdirección técnica, centro de sustentabilidad, cénto de género, servicios bibliotecarios, tutoría, difusión cultural y promotoría deportiva.
9	Programa Institucional de Tutoría (PIT)	Implementar un programa estratégico de acompañamiento sistemático para la realización de la tutoría académica y personal; permitiendo atender problemáticas y coadyuvar al ejercicio responsables del aprendizaje y formación integral.	Gestión, vinculación y fortalecimiento institucional.	Subdirección de docencia, tutoría, subdirección técnica, servicios escolares y centro de estudios de género.

Fuente: Adaptación del PDI 2020-2024 (BENVECR, 2021).

1.2.1 Antecedentes de la Tutoría en la BENV

Referirse a los antecedentes de la tutoría en la BENV implica remontarse a los albores del siglo XXI, en el año 2005, en donde en apego a la política pública, el establecimiento de programas de tutoría en IES constituía un imperativo para la retención de estudiantes. La propuesta de un acompañamiento a la trayectoria académica y su relación con el egreso satisfactorio del estudiantado motivó el diseño e implementación del primer PIT.

Desde esta perspectiva, la BENV incurrió en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del PIT desde el año 2005 y continúa su enriquecimiento 17 años después de su instauración formal mediante la espiral recursiva de análisis y mejora continua en los diferentes momentos de transición de cuerpos directivos y responsables del área, específicamente transiciones administrativas llevadas a cabo en los años lectivos 2005, 2015, 2017, 2018 y 2020 (ver apéndice A).

En este orden de ideas, se reconoce la potencialidad académica de la tutoría no solo como precepto derivado de la política pública, sino como una estrategia que permite incidir en los indicadores educativos (aprovechamiento académico, reprobación, deserción y eficiencia terminal) y contribuir a la formación integral del estudiantado. Con la finalidad de presentar las principales características de los cambios del PIT en la BENV, se enuncian a continuación los rasgos del enfoque, la conceptualización, las problemáticas, el propósito, usuarios y procesos de asignación, énfasis y evaluación.

a) Enfoque

Desde los inicios del programa prevalece el enfoque humanista centrado en el aprendizaje. La tutoría se asocia a la contribución de la formación autónoma del estudiante, expresando la necesidad de apoyar el proceso formativo durante su trayectoria escolar. Se subraya que la tutoría, en apego a una clara concepción humanista, centra la atención en el desarrollo personal, en un marco de valores individuales y sociales que promueven la adaptación escolar, la convivencia, el desarrollo humano y el fortalecimiento de habilidades socioemocionales.

b) Conceptualización

Se considera a la tutoría como una actividad compleja con diversos alcances, que privilegia los orientados al fortalecimiento de competencias y rasgos del perfil de egreso del docente en formación, expresados en el plan de estudios de las diferentes licenciaturas ofertadas en la BENV. Realizar la tutoría fortalece el desarrollo de la autonomía y garantiza la retención del estudiantado, promoviendo prácticas contextualizadas ligadas a la teoría con una postura reflexiva, responsable, ética y creativa.

c) Problemáticas

Las problemáticas del estudiantado focalizadas en los PIT de la BENV aluden a la eficiencia terminal, específicamente a los aspectos relacionados con el rendimiento académico, reprobación y deserción escolar.

d) Objetivos

Los objetivos generales de los programas de tutoría en la BENV estuvieron orientados a brindar una tutoría académica a través de la atención personalizada o grupal, ofertando servicios de asesoría académica (campos disciplinares) y orientación académica (servicios institucionales) e implementando estrategias para la atención de aspectos de índole personal (fortalecimiento de habilidades socioemocionales).

Cabe señalar que después de la primera década de la implementación del programa, los esfuerzos emprendidos promovieron la retención del estudiantado y resignificaron la participación de la plantilla docente; la realización de actividades sistematizadas para el fortalecimiento del perfil de egreso; así como la detección, atención y canalización oportuna de estudiantes en riesgo académico.

En este sentido, en 2015 se adiciona al PIT el objetivo de sistematizar la tutoría mediante la realización de planes de acción tutorial y el diseño de protocolos de intervención y vinculación con diversas áreas institucionales para favorecer la formación integral del estudiantado; considerando el interés y motivación, el desempeño académico y la adquisición y fortalecimiento de habilidades, destrezas, actitudes que promueven la identidad normalista (BENV, 2015).

e) Usuarios y procesos de asignación

Con relación a los usuarios del servicio de tutoría, se reserva como un derecho del estudiante y una obligación de la Escuela Normal. Se comenzó brindando el acompañamiento

grupal únicamente al estudiantado de nuevo ingreso con la participación voluntaria de 16 docentes y paulatinamente se amplió el servicio a toda la comunidad escolar derivado de la asignación a cerca de 300 tutores distribuidos por licenciatura en las 3 fases de atención: inicial (1er grado), intermedia (2º y 3er grados) y final o de transición a campo profesional (4º grado).

Al respecto, es pertinente señalar que el proceso de asignación de tutores transitó de propuestas de invitación a la asignación realizada a partir del tipo de nombramiento y carga docente del profesorado. Hasta el año 2020 la modalidad de tutoría privilegió el encuentro presencial individual, subgrupal o grupal. Durante la contingencia sanitaria, emergió la necesidad del planteamiento de jornadas de tutoría virtual de tipo individual y prevalecieron en las funciones del tutor las siguientes: participar en procesos de capacitación, elaborar el diagnóstico de los tutorados asignados, diseñar e implementar el Plan de Acción Tutorial (PAT), brindar asesoría, canalizar casos en riesgo y realizar los informes semestrales.

f) Énfasis

La tutoría con énfasis en lo académico fue orientada por estrategias de planeación estratégica participativa, acciones tendientes a incrementar la calidad educativa y promover la formación integral del estudiantado. En el año 2020, derivado del contexto pandémico se acentuó la necesidad de priorizar la tutoría orientada al fortalecimiento de habilidades socioemocionales y de desarrollo personal.

g) Evaluación

Con relación a los procesos de evaluación del acompañamiento tutorial, es pertinente mencionar que, desde su inicio hasta la actualidad, es considerada la entrega de bitácoras e informes semestrales con evidencias de las acciones emprendidas. Fue a partir del año 2018, cuando se sistematizó un registro puntual de los casos en riesgo identificados, canalizados y atendidos en las áreas institucionales, brindando el seguimiento y acompañamiento correspondiente a través de los enlaces de licenciatura.

La planeación estratégica a través del PDI 2018-2023 en la BENV se ha convertido en una tarea importante dentro del proceso de gestión institucional, por lo que el diseño del programa 9, denominado Programa Institucional de Tutoría, reviste importancia e implica la claridad acerca de la visión que orienta la toma de decisiones en los distintos niveles de planeación para contribuir al cumplimiento de su finalidad formativa.

Resumen

Diversos organismos reconocen las bondades de la realización de la tutoría a través de diversas políticas educativas internacionales, nacionales y locales. En América Latina, los beneficios de la tutoría fueron subrayados en la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES) y, específicamente en México, la tutoría se incorporó a nivel licenciatura en las IES como proyecto público a partir

del año 2000, con la intención de resolver problemas de deserción, de rezago educativo y de eficiencia terminal. Así mismo, la ANUIES reconoció los sistemas tutoriales como componentes claves para favorecer el desarrollo integral de los estudiantes.

Por su parte, diversos programas educativos han sido un impulso importante para la consolidación de la tutoría en las EN, como lo es el programa PIDES. Adicionalmente, el PACTEN estableció como estrategia prioritaria, desarrollar programas de tutoría y asesoría para mejorar los procesos de formación y aprendizaje de las y los estudiantes y de igual manera, la EDINEN propuso la implementación y operación de programas de tutoría y asesoría como actividades de apoyo a estudiantes.

De esta manera, la BENV ha incursionado en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del Programa Institucional de Tutoría desde el ciclo escolar 2005-2006 y hasta el 2020-2021 prevalece el enfoque humanista centrado en el aprendizaje con el fin de apoyar el proceso formativo durante la trayectoria académica de los estudiantes en respuesta a las problemáticas focalizadas, con claridad en conceptualización y énfasis, incluyendo la descripción de funciones y procesos de asignación, así como la sistematización de la evaluación correspondiente.

En este sentido, la tutoría hoy en día se ha convertido en uno de los temas de mayor relevancia en las tendencias y políticas educativas de educación superior en el país.

Referencias

- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES]. (1997). Programa para el Mejoramiento del Profesorado. *Revista de la Educación Superior* Núm. 102, 9.
- ANUIES. (1999). *La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo, documento aprobado en la XXX Sesión Ordinaria de la Asamblea General de la ANUIES*, Universidad Veracruzana e Instituto Tecnológico de Veracruz.
- ANUIES. (2001). *Programas Institucionales de Tutoría. Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior*; (Serie Investigaciones) (2a. Edición corregida). Universidad CEU San Pablo. (2000). Normas internas sobre tutorías. Vicerrectorado de Ordenación Académica, Profesorado e Investigación.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (1997). *Higher Education in Latin America and the Caribbean: Strategy Paper*. <https://bit.ly/3buEZMg>
- Banco mundial (2005). *La educación superior, la enseñanza de la experiencia*. <https://bit.ly/4al9JLL>
- Benemérita Escuela Normal Veracruzana Enrique C. Rébsamen [BENV]. (2015). *Programa Institucional de Tutoría*.
- BENVECR. (2021). *Plan de Desarrollo Institucional 2021-2023*. BENV. <https://bit.ly/474wazY>

- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2015). *Ley de Ciencia y Tecnología. Diario Oficial de la Federación*. México: Autor. <https://bit.ly/4ajvUzQ>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2022). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Diario Oficial de la Federación*. México: Autor. <https://bit.ly/4784oT0>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2021). *Ley General de Educación Superior. Diario Oficial de la Federación*. México: Autor. <http://bit.ly/3GJow4k>
- Cárdenas, A. (2004). *La experiencia del programa de tutoría para la licenciatura*. México: FMVZ_UNAM.
- Congreso del Estado, Secretaría de Gobierno del Estado de Veracruz. (2019). *Programa de Desarrollo Veracruzano 2019-2024*. Gaceta Oficial del Estado, Núm. Ext. 224. Xalapa, Veracruz, México: Gobierno del Estado de Veracruz. <https://bit.ly/3TvLmmn>
- Dirección General para la Educación Superior para Profesionales de la Educación. [DEGESUM]. (2019). *Guía metodológica de la estrategia de desarrollo institucional de la Escuela Normal (EDINEN) 2020-2021*. <https://bit.ly/47b50qZ>
- Dubet, F. (2006). *El declive de la institución. Profesiones, sujetos e individuos en la modernidad*. Barcelona, España: Gedisa.
- Fresán, M. y Romo, A. (2011). *Programas institucionales de tutoría. Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior*, México, ANUIES.

- Gaceta Oficial Número 115. (2011). *Acuerdo secretarial sev-dg-01-2011 por el que se autoriza a la Benemérita Escuela Normal Veracruzana “Enrique C. Rébsamen” a impartir y acreditar programas de estudio de posgrado*. Veracruz, México.
- González, A. (2014). *Antecedentes y evolución histórica de la acción tutorial: apuesta por una educación integral y de calidad*. 3er Congreso internacional Multidisciplinar de Investigación Educativa. <https://bit.ly/3NIz32u>
- Hernández, G. (1998). *Paradigmas en psicología de la educación*. México: Paidós.
- Lázaro y Asénsi. (1989). *Manual de orientación escolar y tutoría*. Madrid, España: Nárcea.
- Lara Ramos, A. (2008). *La función tutorial. Un reto en la de educación de hoy*. Granada, España: Grupo editorial universitario.
- Jiménez, A. y Villafuerte, M. (2011). *Hacia la construcción del perfil del tutor en escuelas normales públicas del DF: reflexiones desde mirada de sus actores*, XI CNIE, COMIE, México. <https://bit.ly/3Alsflw>
- Luhmann, N. y Schorr, K. (1993). *El sistema educativo: problemas de reflexión*. Universidad de Guadalajara.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Chile: Autor. <https://bit.ly/3OQjXGr>
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE]. (2006). *Perspectives on policy challenges in Mexico*. <https://bit.ly/3v8CqJJ>

- Presidencia de la República. (2020). *Plan Nacional de Desarrollo 2019- 2024*. México: Autor. <https://bit.ly/3uhjDZv>
- Sánchez, R. (2000). La relación de tutoría en los procesos en educación. Una perspectiva comparativa del proceso de graduación, en Soria (ed.). *Problemática de los posgrados en educación en México. Hacia la consolidación en el siglo XXI*. Cuadernos de investigación, 5, Universidad Autónoma del Carmen. <https://bit.ly/3OQdmMJ>
- Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2002). *Reglas de operación e indicadores del Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP)*. Diario Oficial de la Federación. Ciudad de México: SEP. Recuperado de <https://bit.ly/3RwQLHz>
- SEP. (2012a). *Acuerdo número 649 por el que se establece el Plan de Estudios para la Formación de Maestros de Educación Preescolar*. Tomo DCCVII No. 14, México, D.F., lunes 20 de agosto de 2012. México. <https://bit.ly/3yafzLt>
- SEP. (2012b). *Acuerdo número 650 por el que se establece el Plan de Estudios para la Formación de Maestros de Educación Primaria*. Tomo DCCVII No. 14, México, D. F. <https://bit.ly/3OOaHIW>
- SEP. (2013a). *Acuerdo número 665 por el que emiten las reglas de operación del programa de mejoramiento institucional de las escuelas normales públicas*. México: SEP. <http://bit.ly/3u3ritY>
- SEP. (2013b). *Acuerdo número 666 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa Nacional de Becas y Financiamiento (PRONABES)*. México: SEP <https://bit.ly/489t2UY>

- SEP. (2014). *Acuerdo número 18/12/14, al establecer en el Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal*. México: SEP. <http://bit.ly/3ECOblJ>
- SEP. (2016). *Guía Plan de Apoyo a la Calidad Educativa y la Transformación de las Escuelas Normales (PACTEN) 2016-2017*. México: SEP.
- SEP. (2018). *Acuerdo número 14/07/18 por el que se establece los planes y programas de estudio de las licenciaturas para la Formación de Maestros de Educación Básica*. México, D.F. <https://bit.ly/3yxRVtW>
- SEP. (2019). *Estrategia de fortalecimiento y transformación de Escuelas Normales*. México. <https://bit.ly/3GKRnEt>
- Secretaría de Educación de Veracruz [SEV]. (2019). *Programa Sectorial Veracruzano de Educación 2019-2024*. México: SEV. <http://bit.ly/3V7c5Ux>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Cultura y la Ciencia [UNESCO], (1998). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. La educación superior en el siglo XXI. *Visión y acción*. Tomo I. Informe final. s.l., UNESCO, 1998. <https://bit.ly/3bLgCu8>
- UNESCO. (2018). *Conferencia regional de educación superior de América Latina y el Caribe*. <https://bit.ly/3QYciYp>

Capítulo 2. Diseño y Resultados del Diagnóstico para la Elaboración del Programa Institucional de Tutoría

Mara Guadalupe Jiménez Trujillo

Nancy Toralva Contreras

La reconstrucción de programas educativos moviliza la experiencia y enfoques intersectoriales para apoyar procesos inclusivos, equitativos y eficaces. En este contexto, la planificación estratégica constituye una herramienta de suma importancia que define los objetivos de mediano y largo plazo de una organización, así como los planes de recursos para alcanzarlos (Naciones Unidas, 2012).

Los principios rectores de la transformación estratégica requieren de transparencia, innovación, consulta y gestión basada en los resultados, procurando el desarrollo de una serie de pasos coherentes y correlacionados, tendientes a fortalecer los programas y las prioridades del PDI 2020-2024 de la BENV (BENVECR, 2021). La función de la escuela, como laboratorio de ideas y de bases normativas sobre aspectos preponderantes a la mejora de la calidad educativa, es el eje dinamizador de la transformación y mejora continua.

Desde esta perspectiva, el capítulo tiene como finalidad presentar el diseño del diagnóstico a partir de la Metodología del Marco Lógico (MML), así como mostrar los resultados obtenidos con la intención de focalizar la

problemática preponderante y plantear estrategias para el logro de objetivos específicos que permitan, por un lado, fortalecer el PIT en la BENV, y por otro, brindar un acompañamiento tutorial integral al estudiantado, considerando aspectos académicos y de desarrollo personal.

2.1 Diseño del diagnóstico

Este documento parte del análisis de las condiciones institucionales con el propósito de conocer la situación actual y significar las áreas de oportunidad que permitan justificar el diseño de alternativas de acción y políticas institucionales que regulen la tutoría en la BENV.

El impulso teórico de enfoques sistémicos centrados en la gestión de resultados destaca la metodología del marco lógico, referida por Aldunate y Córdoba (2011), como una alternativa versátil y potente que orienta la construcción de programas. La planificación, diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de programas se sitúan en el nivel estratégico, programático y operativo, respectivamente; y emergen de la elaboración de diagnósticos estructurados que articulan piezas y conceptos del sistema, enlazando los pasos o etapas del ciclo del proyecto (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005).

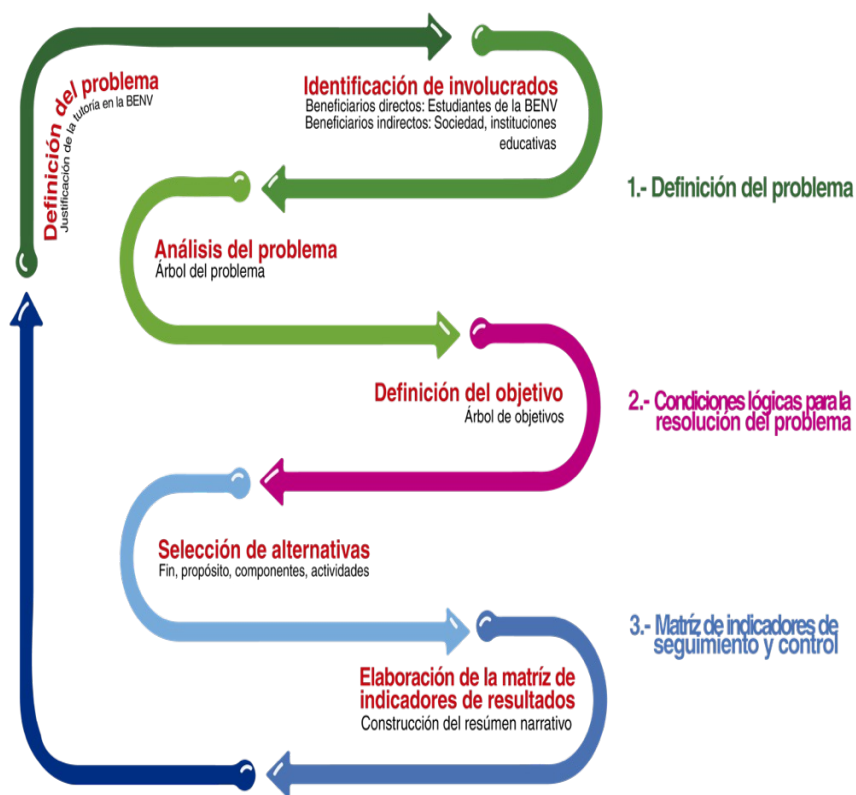
De acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2013), la MML permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad; identificar y definir factores externos al programa que pueden influir en el logro de metas; y evaluar el avance de objetivos mediante el planteamiento de observables.

La MML ofrece ventajas significativas porque brinda una visión dinámica de la participación dialógica, facilita la toma de decisiones, aporta terminología uniforme, estructura un formato que contempla objetivos, indicadores, metas y riesgos; suministra un temario analítico e información para la organización del plan de ejecución y enfoca el trabajo técnico en aspectos críticos, además de que apoya la planeación, monitoreo y evaluación del programa. En este tenor y en adaptación al marco referencial expuesto por Ortigón, Pacheco y Prieto (2005), se plantean tres fases:

1. Definición del problema a partir de la identificación de causas y efectos.
2. Condiciones lógicas para la resolución del problema mediante el planteamiento de medios y fines que determinan el propósito general y específico.
3. Matriz de indicadores de seguimiento y control a partir del diseño de un instrumento, una matriz de objetivos secuenciales con indicadores específicos y observables de seguimiento y control (ver figura 2).

En apego a esta ruta metodológica, el PIT en la BENV fue elaborado a partir de un diagnóstico que responde a particularidades asociadas con la temporalidad, gestión basada en resultados, movilización de recursos, planeación de políticas internas, evaluación y cultura de rendición de cuentas. En virtud de lo anterior, la coordinación y cooperación ceñida a la convergencia e intercambio de información justifica la coherencia del programa, la preparación de estrategias y el diseño de instrumentos conexos para fortalecer su operatividad.

Figura 2. Etapas de la metodología del marco lógico



Fuente: Adaptación de Ortegón, Pacheco y Prieto (2005).

La identificación de responsables del diseño, ejecución, monitoreo y evaluación del PIT en la BENV involucra la concurrencia y participación de distintas áreas institucionales (subdirección de docencia, secretaría académica, área de evaluación de cada licenciatura, servicios psicológicos, por mencionar algunos); sin embargo, el trabajo es coordinado por el equipo del área institucional de tutoría (responsable del programa, enlaces de tutoría de cada licenciatura, asesores técnicos y apoyos administrativos) en vinculación directa con docentes tutores y estudiantes tutorados (ver figura 3).

Figura 3. Responsables del Programa Institucional de Tutoría



Fuente: elaboración propia.

A fin de promover contribuciones para el replanteamiento del programa, se realizó un ejercicio colaborativo, un amplio proceso de intercambio y diálogo coordinado por el equipo responsable del área institucional de tutoría, emprendiendo las siguientes acciones:

- Participación en el proceso de entrega-recepción con los equipos de trabajo que antecedieron a la administración en turno, con la finalidad de indagar la pertinencia de las acciones emprendidas, así como la valoración de los resultados obtenidos.
- Colaboración y participación con el área de planeación y evaluación institucional para reorientar políticas institucionales, resignificar la tutoría y sistematizarla en el programa 9 del PDI 2020-2024.

- Organización de diálogos con estudiantes tutorados representados por jefes de grupo y consejeros, así como activación de estrategias de comunicación permanentes a través de medios electrónicos (formularios, videoconferencias, correos electrónicos y sitio web).
- Realización de reuniones informativas, conversatorios y jornada de formación continua dirigida a tutores. Habilitación de líneas de comunicación directa sustentadas en la asertividad, situación que permitió disipar dudas, intercambiar experiencias, atender problemáticas y plantear sugerencias.
- Seguimiento y acompañamiento por parte de la DEN con la intención de fortalecer la reestructuración del PIT.
- Revisión y análisis de informes de tutoría.

En concordancia con la primera fase denominada definición del problema, las estrategias de indagación implementadas permitieron identificar fortalezas y debilidades, así como focalizar el incidente crítico analizando las causas y efectos correspondientes. Al respecto, Etkin (2005) plantea que los programas de calidad tienen que ver con múltiples dimensiones formales y sustanciales que favorecen la comprensión de la gestión institucional; es por ello, que en el árbol de problemas elaborado fueron consideradas las dimensiones normativa, administrativa, tecnológica, humana y académica para profundizar el análisis y las relaciones de causalidad y efecto a partir de la problemática central identificada: el Programa Institucional de Tutoría no se ha consolidado en la BENV (ver figura 4).

En la dimensión normativa, la confusión de protocolos institucionales, la toma de decisiones emergentes e incumplimiento en la función de tutores son ocasionados por la inexistencia de orientaciones generales, la constante reestructuración del programa y desconocimiento del mismo.

La dimensión administrativa refleja la falta de continuidad en los planes de trabajo del PIT, protocolos burocráticos en la canalización de estudiantes en riesgo e inconsistencia en la operatividad del programa; problemáticas ocasionadas por la limitada difusión del PIT, formatos y diagramas operativos confusos y excesivos, así como, ausencia de la adopción procesos de evaluación sistemática.

En la dimensión tecnológica la escasa difusión de protocolos y orientaciones para la realización de la tutoría, los procesos de comunicación y registro burocráticos, ceñido a la disminución de la participación de jornadas de tutoría virtual son efectos originados por la desvinculación con las áreas de desarrollo tecnológico; aunado a la inexistencia de una plataforma digital que permita optimizar procesos y atender las dificultades enfrentadas por tutores y tutorados para establecer comunicación a distancia en el marco del distanciamiento social.

Por su parte, la dimensión humana pone de manifiesto la ineficacia e inconsistencia en el desarrollo de la tutoría; la comunicación insuficiente entre tutor y tutorado, la confusión en funciones y responsabilidades de los actores involucrados, y la limitada cobertura de los servicios de atención psicológica, son problemáticas ocasionadas por la

falta de disposición y comunicación entre tutor y tutorado, la falta de acercamiento y desinterés para explorar el PIT, y una cantidad insuficiente de personal especializado para la realización del acompañamiento psicológico.

Finalmente, en la dimensión académica, la reprobación y deserción escolar, el ausentismo y bajo rendimiento académico, el desinterés y bajas expectativas de estudiantes son consecuencia, de acuerdo con el análisis realizado, de la inadecuada opción vocacional y problemas económicos de estudiantes, la ausencia de asesoría académica y desconocimiento de protocolos de identificación y atención a casos en riesgo académico y de la desvinculación del trabajo académico con la tutoría.

En lo que respecta a la segunda fase: condiciones para la resolución del problema, fue necesario estructurar el árbol de objetivos determinando fines y medios para la consolidación del PIT, atendiendo, de igual manera que en el árbol de problemas, las cinco dimensiones planteadas (ver figura 5).

De esta manera, en lo que respecta a la dimensión normativa, resulta necesario que, a partir de la elaboración del PIT y de la ejecución de variados mecanismos para su difusión, se alcance certeza en su implementación y seguimiento, y se logre garantizar el cumplimiento eficiente y eficaz de la tutoría en tanto se orienta su realización.

En la dimensión administrativa se pretende: realizar un seguimiento oportuno y evaluación sistemática del PIT; optimizar los procesos administrativos; ampliar los mecanismos de difusión y establecer vinculación con diversas áreas institucionales para orientar la toma de decisiones

asertivas en la ejecución de la tutoría; promover la participación oportuna y la canalización de estudiantes en riesgo académico; favorecer la difusión del PIT y su implementación congruente; y finalmente, transitar hacia una cultura de transparencia y rendición de cuentas.

A partir de la dimensión tecnológica se proyecta el incremento de la participación en las jornadas de tutoría; la difusión de protocolos, actividades y orientaciones generales; la optimización del proceso de sistematización del acompañamiento a estudiantes a través de diversos recursos y acciones, como la diversificación de las formas de comunicación sincrónica y asincrónica, el diseño de un sitio web del área de tutoría y la construcción, en vinculación con el área de cómputo, de una plataforma para la gestión de la tutoría.

La cuarta dimensión, que es la humana, abona a establecer vínculos de comunicación y confianza entre los actores para fortalecer la eficacia y consistencia en el desarrollo de la tutoría. De igual manera pone de manifiesto el establecimiento de mecanismos de comunicación para promover el contacto y comunicación asertiva entre tutores y tutorados; así como, el reconocimiento de la importancia de clarificar expectativas, funciones y responsabilidades de cada uno de los actores. Por otra parte, se advierte la necesidad de diversificar los servicios de atención psicológica al estudiantado con la finalidad de satisfacer la demanda y promover su desarrollo personal. del estudiantado.

Otra finalidad consiste en favorecer la participación de padres de familia de estudiantes en riesgo, a través de una comunicación estrecha y adecuada que permita conformar redes de colaboración para acompañar la trayectoria escolar de los docentes en formación.

En lo que respecta a la última dimensión que aborda la cuestión académica, es pertinente concluir y difundir los protocolos para la detección, atención, seguimiento y evaluación de estudiantes en riesgo académico para brindar un acompañamiento pertinente. Además, esta dimensión atañe al fortalecimiento de la identidad profesional, a la realización de diversas actividades formativas e informativas dirigidas al estudiantado y al establecimiento de mecanismos de apoyo financiero a través de la gestión de becas en numerario o especie, para mejorar el desempeño académico y contribuir en la eficiencia terminal mediante la vinculación del ámbito académico y la formación integral.

La tercera fase: matriz de indicadores de seguimiento y control, alude a la construcción de una matriz de consistencia, misma que de acuerdo con Aldunate y Córdoba (2011) tiene una lógica vertical y horizontal que cruza cuatro niveles de construcción (fin, objetivos, componentes y actividades) con cuatro ámbitos asociados a la gestión (objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos) para presentar de forma sintética la esencia de la transformación que se espera lograr con el programa, ceñidos a los elementos de confianza y credibilidad que debe generar la gestión (ver apéndice B).

2.2 Resultados del diagnóstico

El diagnóstico realizado para la construcción del PIT integra tres componentes generales: formación académica del estudiantado, desarrollo personal y fortalecimiento del desempeño de la función tutorial, los cuales se constituyen por diez categorías y veintiún observables de medición (ver tabla 4).

Tabla 4. Componentes, categorías y observables

<i>Componente</i>	<i>Categoría</i>	<i>Observables</i>
Formación académica del estudiantado	<i>Eficiencia terminal</i>	Porcentaje de estudiantes que egresa de la cohorte generacional 2018-2022
	<i>Deserción</i>	Porcentaje de estudiantes que causaron baja temporal. Porcentaje de estudiantes que causaron baja definitiva.
<i>Componente</i>	<i>Categoría</i>	<i>Observables</i>
	<i>Reprobación</i>	Cantidad de estudiantes que reprobaron curso que están en regularización. Cantidad de estudiantes que reprobaron curso que causan baja. Cantidad de exámenes calendarizados.
	<i>Orientación académica</i>	Cantidad de acciones de orientación realizadas. Cantidad de beneficiados
	<i>Asesoría académica</i>	Cantidad de asesorías realizadas. Cantidad de beneficiados
Desarrollo personal del estudiantado.	<i>Habilidades socioemocionales</i>	Cantidad de estudiantes que participaron en las actividades propuestas. Cantidad de acciones realizadas por el área de tutoría.
	<i>Situación económica</i>	Cantidad de estudiantes atendidos con alguna necesidad económica. Cantidad de estudiantes beneficiados.
	<i>Atención psicológica</i>	Cantidad de servicios psicológicos ofertados Cantidad de canalizaciones realizadas a partir de las solicitudes de estudiantes.

Fortalecimiento del desempeño de la función tutorial.	<i>Formación de tutores</i>	Cantidad de acciones realizadas por el área de tutoría. Cantidad de tutores beneficiados.
	<i>Acompañamiento tutorial</i>	Cantidad de docentes que entrega el informe de cumplimiento tutorial.

Fuente: Elaboración propia.

Para su análisis, se tomó en cuenta la información concentrada en el PDI 2020-2024 de la BENV, la consulta a la comunidad normalista a través de formularios de Google dirigidos a tutores y tutorados, así como el archivo documental de datos estadísticos de secretaría académica, informes de seguimiento y actividades emprendidas por el área de tutoría durante el ciclo escolar 2019-2020.

2.2.1 Formación académica del estudiantado

Este componente parte de la necesidad de valorar el desempeño académico de los estudiantes normalistas a través de cinco categorías puntuales: la eficiencia terminal real, entendida algebraicamente como la relación porcentual entre los egresados de un nivel educativo y el número de estudiantes que ingresaron a primer grado de dicho nivel cuatro años antes, esta fue evaluada a partir del porcentaje de estudiantes que egresó de la cohorte generacional 2016-2020. La deserción escolar, en donde se consideró la cantidad de estudiantes que causaron tanto baja

temporal como definitiva. La reprobación, que se evaluó por la cantidad de estudiantes que reprobaron curso y participaron en procesos de regularización y por la cantidad de estudiantes que reprobaron curso que causan baja. La orientación académica, valorada a partir de cantidad de acciones realizadas y la cantidad de estudiantes que participaron en ellas. Y finalmente, la asesoría académica, en donde se consideró la cantidad de asesorías realizadas, así como la cantidad de estudiantes beneficiados con ellas. A continuación, presentamos los resultados encontrados en el diagnóstico realizado:

a) Eficiencia terminal

La observable de eficiencia terminal refiere al porcentaje de egreso de estudiantes de una generación determinada. En este caso, para la construcción del PIT se analizaron los datos correspondientes a la generación 2015-2019.

La eficiencia terminal de la institución es de 70.91%, lo que implica que en la generación 2015-2019 un 29.08% de la comunidad estudiantil truncó su formación inicial derivado de la no acreditación de los cursos/ asignaturas del plan de estudios de la licenciatura en la que están inscritos (baja temporal o definitiva administrativa), en congruencia con las normas de control escolar vigentes; o por así convenir a sus intereses y necesidades personales (baja temporal o definitiva voluntaria).

Se identificó a partir de los datos duros analizados, que la licenciatura con menor índice de eficiencia terminal es LEF con un 64.44% (ver tabla 5).

Tabla 5. Eficiencia terminal de la generación 2015-2019

Licenciatura	Matrícula inicial 2015	Matrícula final 2019	Eficiencia terminal
LEPRI	76	51	67.11%
LEPRE	75	56	74.67%
LEF	90	58	64.44%
LEE	60	44	73.33%
LESET	60	47	78.33%
TOTAL	361	256	70.91%

Fuente: Retomado del PDI 2020-2024 de la BENV.

b) Deserción

Esta observable plantea los porcentajes de estudiantes que no culminaron sus estudios. Se analizaron datos estadísticos correspondientes al ciclo escolar 2019-2020, con la finalidad de conocer la cobertura institucional, considerando los índices de eficiencia terminal y, por tanto, la deserción escolar a partir de la cantidad de estudiantes que causaron baja temporal y baja definitiva de los 1386 estudiantes matriculados. Se encontró que es mayor la frecuencia de bajas definitivas que temporales; durante este ciclo escolar, las bajas temporales fueron 18, equivalente a un 1.3% del total de la matrícula inscrita en la institución. Nuevamente hubo mayor concentración en LEF con 13 bajas temporales (ver tabla 6).

Tabla 6. Cantidad de estudiantes que causaron baja temporal en el ciclo escolar 2019-2020

Licenciatura	Cantidad de estudiantes que causaron baja temporal		Cantidad de bajas temporales	Porcentaje de estudiantes que causaron baja temporal
	Administrativa	Voluntaria		
LEPRI	0	2	2	0.14%
LEPRE	0	1	1	0.07%
LEF	8	5	13	0.93%
LEE/LIE	0	1	1	0.07%
LESET / LEAT	1	0	1	0.07%
TOTAL	9	9	18	1.29%

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, las bajas definitivas correspondientes al ciclo escolar 2019-2020, responden a un total de 78, equivalente al 5.64% del total de los estudiantes inscritos. Predominaron las bajas definitivas administrativas por encima de los trámites voluntarios y, de igual manera, el mayor índice de bajas definitivas se concentra en la LEF seguido de LEPRIM y LEE (ver tabla 7).

Tabla 7. Cantidad de estudiantes que causaron baja definitiva en el ciclo escolar 2019-2020

Licenciatura	Cantidad de estudiantes que causaron baja definitiva		Cantidad de bajas definitivas	Porcentaje de estudiantes que causaron baja definitiva
	Administrativa	Voluntaria		
LEPRI	10	8	18	1.29%
LEPRE	5	7	12	0.86%
LEF	21	4	25	1.80%
LEE/LIE	10	2	12	0.86%
LESET/LEAT	5	6	11	0.79%
TOTAL	51	27	78	5.62%

Fuente: Elaboración propia.

c) Reprobación

Esta observable responde a los índices de reprobación reportados en el semestre “A” y “B” del ciclo escolar 2019-2020. Para ello, se analiza la participación de estudiantes en procesos de regularización tanto en periodo ordinario como en rezago, así como la cantidad de estudiantes que causaron baja derivado de la reprobación de curso.

Los datos fueron arrojados directamente de los informes del área de evaluación y mostraron que fueron calendarizados en el periodo de regularización del semestre “A”, 207 exámenes; mientras que en el semestre “B”, 122 exámenes. Se identificó que los exámenes de regularización

están concentrados principalmente en la Licenciatura en Educación Física en ambos semestres (ver tabla 8).

Tabla 8. Cantidad de exámenes de regularización calendarizados por licenciatura ciclo escolar 2019-2020

Licenciatura	Exámenes calendarizados		Total
	Semestre "A"	Semestre "B"	
LEPRI	41	23	64
LEPRE	17	9	26
LEF	113	69	182
LEE/LIE	28	12	40
LESET/LEAT	8	9	17
SUBTOTAL	207	122	329

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, la cantidad de estudiantes que reprobaron curso y, por lo tanto, están en procesos de regularización responde a 117 en el semestre "A", y 73 en el semestre "B", que se traduce en el 8.4% y el 5.2% del total de los estudiantes inscritos para este ciclo escolar, respectivamente (ver tabla 9). Cabe señalar, que en algunos casos prevalecen las reincidencias de estudiantes en procesos de regularización, teniendo calendarizados exámenes en periodo ordinario o de rezago tanto en el semestre "A" como en el "B".

Tabla 9. Cantidad de estudiantes que reprobaron curso y que están en procesos de regularización

Licenciatura	Semestre "A"	Semestre "B"	Total	Porcentaje
LEPRI	25	15	40	2.88
LEPRE	12	8	20	1.44
LEF	56	36	92	6.63
LEE	16	6	22	1.58
LESET	8	8	16	1.15
TOTAL	117	73	190/1386	13.70%

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, de los 96 estudiantes que causaron baja en el ciclo escolar 2019-2020, 49 fueron derivados de la no acreditación de exámenes en proceso de regularización y los 47 restantes por trámites voluntarios relacionados por motivos personales. En este sentido, 9 de las 18 bajas temporales y 40 de las 78 bajas definitivas fueron ocasionadas por la reprobación de exámenes de regularización (ver tabla 10).

Tabla 10. Cantidad de estudiantes que reprobaron curso y causaron baja temporal o definitiva

Licenciatura	Bajas temporales administrativas	Bajas definitivas administrativas	Total de bajas
LEPRI	0	9	9
LEPRE	0	4	4
LEF	8	16	24
LEE/LIE	0	8	8
LESET/LEAT	1	3	4
TOTAL	9	40	49

Fuente: Elaboración propia.

d) Orientación académica

De acuerdo con la revisión del archivo documental, dentro de las acciones emprendidas destaca la Jornada de Inducción en modalidad presencial, dirigida a los estudiantes de nuevo ingreso de las licenciaturas ofertadas en la BENV como un espacio informativo que permitió dar a conocer las intencionalidades del PIT.

Si bien no se cuenta con el registro de asistencia y, por lo tanto, con la certeza de estudiantes beneficiados, se estima que, dadas las características de la actividad, la intervención estuvo dirigida a 391 estudiantes de nuevo ingreso (ver tabla 11).

Tabla 11. Cantidad de acciones de orientación académica y cantidad de estudiantes beneficiados

No.	Actividad	Descripción	Estudiantes beneficiados
1	Inducción	Jornada de inducción dirigida a los estudiantes de nuevo ingreso de las licenciaturas ofertadas en la BENV.	391

Fuente: Elaboración propia.

e) Asesoría académica

Puntualizamos esta observable para hacer referencia a la cobertura de asesoría académica; sin embargo, en entrevista con el equipo de tutoría que antecedió, el enfoque estaba dirigido mayormente a tutores y no a tutorados, por lo que la cantidad de asesorías académicas realizadas fue nula y cero el total de estudiantes beneficiados.

2.2.1 Desarrollo Personal

De este componente emerge la necesidad de alinear el programa de tutoría con la normativa vigente, toda vez que es de especial importancia el desarrollo integral de la comunidad estudiantil, considerando tres aspectos preponderantes: el fortalecimiento de las habilidades socioemocionales mediante la realización de actividades de difusión organizadas por el área de tutoría; la situación económica al focalizar y apoyar a estudiantes en condiciones vulnerables; y la atención psicológica ofertada a través de los protocolos de atención a Estudiantes en Situación de Riesgo Académico (ESRA), considerando la cantidad de servicios disponibles y las canalizaciones realizadas a partir de las solicitudes presentadas. A continuación, se despliegan los resultados de conformidad con los indicadores correspondientes.

a) Fortalecimiento de habilidades socioemocionales en el estudiantado

Esta observable considera la realización de actividades formativas e informativas referidas en el Plan Anual de Trabajo correspondiente al ciclo escolar 2019-2020 y llevadas a cabo en modalidad de trabajo presencial y a distancia. Los indicadores utilizados destacan la totalidad de actividades realizadas, así como la cantidad de estudiantes que participaron, siendo dos actividades de difusión emprendidas con un impacto de 117 tutores y 416 tutorados cada una (ver tabla 12).

Tabla 12. Cantidad de actividades de fortalecimiento de habilidades socioemocionales realizadas y totalidad de tutores y tutorados beneficiados

No.	Actividad	Descripción	Tutores que utilizaron la información en la tutoría con relación al total de asignaciones	% de tutores	Estudiantes beneficiados con relación al total de la matrícula	% de tutorados
1	Difusión	M a t e r i a l bibliográfico para el diseño de estrategias de intervención orientadas al desarrollo de h a b i l i d a d e s socioemocionales.	117/311	37.62%	416/1386	30%
2	Difusión	Página de consulta para la exploración de dinámicas de autoconocimiento, a u t o e s t i m a , comunicación, cooperación, toma de decisiones y distensión.	117/311	37.62%	416/1386	30%

Fuente: Elaboración propia.

b) Situación económica

La construcción del diagnóstico pone de manifiesto que la condición financiera del estudiantado representa un detractor que obstaculiza el rendimiento académico y en algunas ocasiones es la causa de que se trunquen los trayectos

formativos. A este tenor, fue considerado el indicador referido a continuación: la cantidad de estudiantes remitidos al área de tutoría por situación económica. La identificación de estudiantes en riesgo académico formó parte de una estrategia institucional que permitió focalizar a docentes en formación con bajo rendimiento académico derivado de la situación económica vulnerable en la que se encontraban.

En este sentido, durante el periodo de distanciamiento social ocasionado por la pandemia por enfermedad de coronavirus COVID-19, se acrecentaron las necesidades de estudiantes foráneos y en entrevista con los titulares del área, fueron identificados y atendidos dos casos a cargo de tutores grupales, ambos de LEPRIM y solventados por la disposición e iniciativa de las academias de curso, garantizando el servicio de internet y el equipamiento tecnológico de las dos estudiantes en cuestión (ver tabla 13).

Tabla 13. Cantidad de estudiantes atendidos por alguna necesidad económica

Núm.	Actividad	Descripción	Intervención	Estudiantes beneficiados
1	Gestión	Dificultad para sufragar los gastos del servicio de internet durante los primeros meses del trabajo a distancia.	Apoyo por parte de docentes de grupo.	1
2	Gestión	Limitaciones para la adquisición de un equipo de cómputo.	Donación a cargo de la academia de grado.	1

Fuente: Elaboración propia.

c) Atención psicológica

La actualización y activación de protocolos de canalización permitieron determinar la estrategia y el flujograma de atención de ESRA para la canalización al servicio psicológico. Por lo tanto, los indicadores a considerar son, por un lado, la cantidad de servicios psicológicos ofertados, y por otro, la cantidad de canalizaciones realizadas a partir de las solicitudes de estudiantes.

Al respecto, el único servicio de canalización de estudiantes con necesidades de atención psicológica es el ofertado por Servicios Escolares, un área institucional de la BENV responsable de la atención médica y psicológica de la comunidad normalista.

Las modalidades de tutoría grupal e individualizada realizadas de manera presencial durante el semestre “A” y a distancia en el semestre “B” del ciclo escolar 2019-2020 permitieron activar 23 protocolos de atención psicológica a estudiantes en riesgo, como se muestra a continuación (ver tabla 14).

Tabla 14. Cantidad de estudiantes canalizados al servicio de psicología

Licenciatura	Canalizaciones		
	Sem. “A”	Sem. “B”	Total
LEPRE	8	2	10
LEPRI	8		8
LEF	2		2
LESET/LEAT	1		1
LEE/LIE	2		2
Total	21	2	23

Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar que, de acuerdo con el seguimiento brindado, 10 de los 23 estudiantes concluyeron la terapia psicológica y el resto truncó el acompañamiento por diversas causas de índole personal. Aunado a lo anterior, es pertinente destacar que se desconoce la totalidad de estudiantes que solicitó el servicio y que, derivado de la contingencia sanitaria, las sesiones de psicología disminuyeron en el semestre “B”, puesto que el flujo de comunicación a distancia dificultó los procesos de contacto, privacidad y confidencialidad al encontrarse los estudiantes en el entorno familiar, de acuerdo con lo referido en los informes de seguimiento.

2.2.3 Fortalecimiento del Desempeño de la Función Tutorial

Este componente alude a la formación y profesionalización del cuerpo de tutores, focalizada como un área de oportunidad apremiante para conformar el punto de partida que permita inspirar el PIT, concientizar y sensibilizar al profesorado sobre la importancia y realización de la tutoría. Las subcategorías contemplan la formación de tutores con la cantidad de acciones realizadas por el área para la capacitación de docentes; así como el acompañamiento tutorial, a partir de la cantidad de docentes que entrega el informe solicitado.

a) Formación de tutores

La adopción de medidas que orientan la realización de la tutoría demanda la formación de docentes en esta actividad sustantiva que emerge en las Escuelas Normales y que requiere la regulación en apego a las disposiciones oficiales, así como su justificación normativa y administrativa, ceñida a

políticas institucionales contextualizadas a las características y necesidades de la comunidad normalista. Para conocer las acciones emprendidas en la formación de tutores se incorpora como indicador la cantidad de acciones de capacitación realizadas por el área.

El área de tutoría participó en tres actividades para el fortalecimiento de la formación de tutores: Primer y Segundo Encuentro Interestatal de Tutoría en Escuela Normales, el primero realizado en el estado de Colima y al que acudieron cinco tutores; y el segundo efectuado en Veracruz, en el cual diez tutores tuvieron la oportunidad de intercambiar experiencias.

Es pertinente señalar, que gracias a la gestión realizada en vinculación con la Dirección de Educación Normal (DEN), representantes del Área Institucional de Tutoría participaron en el curso taller denominado Tutoría y asesoría para las escuelas normales, impartido por la ANUIES, con el propósito de contribuir a la importante labor de los tutores, ofertando tres espacios de formación (ver tabla 15).

Tabla 15. Cantidad de actividades de formación de tutores organizadas por el área de tutoría

No.	Actividad	Descripción	Modalidad	Sede	Estudiantes beneficiados
1	Intercambio de experiencias	Primer encuentro interestatal de tutoría en EN.	Presencial	Colima	5
2	Intercambio de experiencias	Segundo encuentro interestatal de tutoría en EN.	Presencial	Veracruz	10
3	Curso taller	Tutoría y asesoría para EN.	Virtual		3

Fuente: Elaboración propia.

b) Acompañamiento tutorial

Esta categoría da cuenta de la concreción del PIT, ya que permite validar la realización de la tutoría a través de la entrega de informes que constituyen evidencias tangibles de las tres jornadas de tutoría semestrales, incorporadas en la agenda institucional.

La observable refiere la cantidad de tutores que entregaron el informe semestral de tutoría, así como el total de tutorados beneficiados con el acompañamiento. En este sentido, la consulta del archivo histórico del área permitió identificar el comparativo del semestre “B” de los ciclos escolares 2018-2019, 2019-2020 y 2020-2021 (ver tabla 16).

Tabla 16. Cantidad de docentes que entrega informes de cumplimiento tutorial

Licenciatura	Semestre B 2018-2019		Semestre B 2019-2020	
	Tutores	Tutorados beneficiados	Tutores	Tutorados beneficiados
LEPRIM	17	76	36	98
LEPRE	14	60	36	108
LEF	2	11	10	57
LEE/LEI	9	46	26	104
LESET/LEAT	7	31	9	49
Total	49	224	117	416

Fuente: Elaboración propia.

Es evidente el incremento en la participación del profesorado y la cantidad de estudiantes beneficiados en los dos primeros ciclos escolares señalados en la tabla, mismo que se elevó de 49 a 117 tutores que entregó informe, lo que indica que la cantidad de tutorados tuvo un incremento significativo de 224 a 416.

Considerando que el cuerpo de tutores se conformó por 311 docentes, durante el semestre “B” del ciclo escolar 2018-2019, el 15.75% de tutores realizó la tutoría, permitiendo identificar un incremento del 21.87% en el ciclo escolar posterior, ya que el semestre “B” del ciclo escolar 2019-2020 se elevó la participación de tutores a un 37.62%. Por su parte, los estudiantes beneficiados con el acompañamiento tutorial tienen una tendencia similar: incremento del 13.42% entre los ciclos escolar 2018-2019 y 2019-2020.

El diagnóstico presentado constituye un punto de referencia que articula categorías, subcategorías e indicadores, enlazando las etapas del ciclo del proyecto favoreciendo la transparencia y accesibilidad de la información como insumo básico para justificar el diseño e implementación del programa de tutoría en la BENV.

Como parte de este ejercicio diagnóstico, el PIT pretende incidir en las condiciones institucionales, para contribuir en los procesos de formación inicial a través del planteamiento de orientaciones generales que articulen la realización de la tutoría y garanticen el acompañamiento al trayecto formativo del estudiantado.

Resumen

Con la finalidad de construir el PIT de la BENV se diseñó y elaboró un diagnóstico integral a partir de la MML, considerando tres fases: la definición del problema a partir de la identificación de causas y efectos; las condiciones lógicas para la resolución del problema; y finalmente, el diseño de una matriz de objetivos secuenciales con indicadores específicos de seguimiento y control.

En la primera fase se identificó, a través de un árbol de problemas, que el Programa Institucional de Tutoría no se ha consolidado en la BENV. Posteriormente, se construyó un árbol de objetivos determinando fines y medios para su consolidación. La tercera fase implicó la construcción de una matriz, con una lógica vertical y horizontal que cruza cuatro niveles de construcción (fin, objetivos, componentes y actividades) con cuatro ámbitos asociados a la gestión (objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos) para presentar de forma sintética la esencia de la transformación que se espera lograr con el programa.

En este sentido, se decidió que el diagnóstico integrará tres categorías generales: formación académica del estudiantado, desarrollo personal y fortalecimiento del desempeño de la función tutorial; cuyo análisis partió de la información concentrada en el PDI 2020-2024 de la BENV, la consulta a la comunidad normalista, el archivo documental de datos estadísticos provenientes de secretaría académica e informes de seguimiento y actividades emprendidas por el área de tutoría del ciclo escolar 2019-2020.

Referencias

- Aldunate y Córdoba, (2011). *Formulación de programas con la metodología del marco lógico*. Naciones Unidas: Santiago de Chile. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica.
- BENVECR (2021). *Plan de Desarrollo Institucional 2021-2023*. BENV. <https://bit.ly/474wazY>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2013). *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*. México, DF: CONEVAL. Disponible en: <https://bit.ly/3OUIxqE>
- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- ONU. (2012). *Planificación estratégica en el sistema de las naciones unidas*. <https://bit.ly/3nwE1lm>
- Ortegón, Pacheco y Prieto. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de programas y proyectos*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Capítulo 3. Diseño del Programa Institucional de Tutoría

Nancy Toralva Contreras

Mara Guadalupe Jiménez Trujillo

A partir del diagnóstico desarrollado se identificó que en la BENV no hay un programa de tutoría consolidado; es por ello que derivado de las necesidades institucionales se evidencia la necesaria implementación de orientaciones claras que permitan operar la tutoría en la comunidad normalista. Se diseña el PIT con la finalidad de incidir en los procesos de formación inicial a través del planteamiento de orientaciones generales que promuevan un acompañamiento tutorial integral al trayecto formativo y al desarrollo personal de los estudiantes normalistas.

En este sentido, el presente capítulo muestra el diseño e implementación del PIT, el cual es sustentado desde el enfoque humanista en la educación y la teoría socioconstructivista, destacando el desarrollo de la autonomía, el aprendizaje situado y la atención a la diversidad como ejes rectores. Para tal efecto, se presenta la estructura del programa que considera aspectos de la macroplanificación, mesoplanificación y microplanificación, incluyendo definiciones, objetivos, metas, acciones, fases, modalidades de atención y niveles de acompañamiento de la tutoría. Posteriormente, se enfatizan procesos operativos para la implementación del programa al describir los criterios para la asignación de tutores, las funciones y responsabilidades de los participantes, la ejecución de la tutoría y la propuesta de evaluación del programa para el logro de los objetivos.

Es pertinente mencionar que, aun cuando el PIT fue diseñado por el equipo de trabajo asignado al área con representatividad de las cinco coordinaciones de licenciatura de la institución, se adopta como un documento de trabajo susceptible de mejora permanente. Lo anterior, se justifica por la naturaleza misma de este servicio de apoyo y por las características inherentes a la acción tutorial, además de considerar que los planes y programas de estudio de educación normal se encuentran en transición y resulta indispensable recuperar las experiencias y aportaciones que se obtengan y documenten sobre la aplicación del programa durante el ciclo escolar 2021-2022.

3.1 Sustento teórico

Cada Escuela Normal implementa de manera gradual un programa de tutoría que, ante su heterogeneidad, considera las condiciones académicas y de organización propias (Jiménez y Villafuerte, 2011). De hecho, la UNESCO (1998), en la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI, establece que el docente universitario debe: proporcionar, cuando proceda, orientación y consejo, cursos de recuperación, formación para el estudio y otras formas de apoyo a los estudiantes para mejorar sus condiciones de vida.

Es así como se evidencia la relevancia de acompañar las trayectorias formativas de estudiantes de manera comprometida y responsable con la finalidad de afianzar la eficiencia terminal, además de mejorar sus condiciones de aprendizaje y de desarrollo integral considerando aspectos tanto académicos como personales.

Ante esta necesidad, en el contexto mexicano la tutoría en la educación superior se retoma por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2000) como una estrategia innovadora y propone apoyar a los estudiantes con programas específicos de formación integral, con el propósito de que culminen sus estudios en el plazo previsto y logren los objetivos de formación planteados en los planes y programas de estudio. Por lo tanto, desde esta perspectiva, la tutoría se posiciona como una pieza clave para mantener elevados los índices de permanencia y desempeño académico y para favorecer el desarrollo integral de los estudiantes.

En este sentido, el PIT 2021-2022 de la BENV, considerando las características propias de la institución, proyecta el acompañamiento tanto al tutorado en su trayecto formativo y desarrollo personal, como al tutor en su proceso de desempeño de la función tutorial al brindar el apoyo y herramientas necesarias que contribuyan a la eficiencia terminal de la comunidad estudiantil.

Por ello, se concibe a la tutoría como una actividad docente sustantiva que implica un proceso sistemático de acciones educativas de orientación y acompañamiento centradas en el estudiante, sobre aspectos académicos y personales, que tiene la finalidad de favorecer el desarrollo de trayectorias escolares adecuadas para culminar la formación profesional, lo que implica promover el desarrollo integral de los estudiantes, así como su permanencia, egreso, titulación y tránsito exitoso al campo laboral.

Para el logro de estas tareas, la tutoría en este contexto académico se estructura en tres fases: inicial (durante el

primer grado), intermedia (que abarca el segundo y tercer grados) y final (de transición al campo laboral, en el cuarto grado), las cuales se sustentan en los planteamientos de Moreno y Espíritu (2020) y Moreno, Espíritu y González (2018), al considerar tres momentos clave en la formación profesional y académica de los estudiantes ya que tienen una fuerte vinculación con procesos académicos distintos por los que transitan al cursar los programas educativos de sus carreras.

De esta manera, el PIT pretende que, mediante la retención del estudiantado, se incremente la eficiencia terminal y, por lo tanto, disminuya la reprobación y deserción escolar. Así mismo, busca favorecer la formación integral y autónoma a través del fortalecimiento del desarrollo de habilidades socioemocionales de los tutorados y fortalecer el acompañamiento brindado por los tutores. En este sentido, la intervención de los actores involucrados -tutores, tutorados, institución- cobra especial relevancia a lo largo de las tres fases.

3.1.1 Rasgos del Enfoque del Programa

La educación ha sufrido grandes transformaciones pedagógicas contemporáneas, posibilitando que los enfoques y formas de enseñanza vayan cambiando día a día. A lo largo del tiempo, se ha evidenciado que los procesos de enseñanza y de aprendizaje han centrado su atención en el docente, sin embargo, en la actualidad esta perspectiva educativa ha cambiado y resignifica el rol del estudiante.

Es así que, el PIT de la BENV se enmarca en el enfoque humanista de la educación, el cual focaliza la atención en los procesos integrales de la persona (Hernández, 1998), por lo que considera al estudiante como el centro de la actividad pedagógica y como un ente individual, único y diferente a los demás, lo que se configura como condicionante de su aprendizaje. Es decir, el estudiante es reconocido como un ser con iniciativa, con necesidad de crecer, autodeterminado, capaz de resolver problemas y como un participante activo durante su proceso de aprendizaje (Rogers, 1978 en Hernández, 1998). Por ello, no sólo se focalizan los aspectos cognitivos, sino también los afectivos (Aizpuru Cruces, 2018). De este modo, el acompañamiento en la tutoría se torna en un proceso de ayuda para que el estudiante clarifique hacia dónde desea dirigirse mediante su autoconocimiento, adaptación personal y académica (ANUIES, 2012).

Así mismo, el PIT se sustenta en la teoría socioconstructivista del aprendizaje porque centra su atención en el estudiante como ser social, producto y protagonista de las diversas interacciones sociales en que se involucra durante su trayectoria escolar (Hernández, 1998). Además, desde esta perspectiva se considera a la institución escolar y a la comunidad como agentes mediadores y condicionantes de los procesos educativos. Es decir, que profesores, tutores, estudiantes, instituciones, planes y programas de estudio, medios instruccionales, condiciones y contenidos para el aprendizaje, al igual que otras estrategias como la tutoría, se plantean como mediadores del aprendizaje y de la formación, en tanto el conocimiento no se construye en solitario sino gracias a la interacción con otras personas y con distintos elementos (Molina, 2004).

En congruencia con ello, se parte de una visión de aprendizaje situado porque se reconoce la importancia de la actividad y el contexto social y cultural para el desarrollo del aprendizaje, por lo que se priorizan prácticas educativas auténticas, las cuales requieren ser coherentes, significativas y propositivas con las necesidades de los estudiantes (Díaz Barriga, 2006). Es así que la educabilidad se reconoce como una propiedad de las situaciones educativas, las cuales tienen el potencial o no de generar desarrollo y aprendizaje (Baquero, 2006).

Por su parte, se asume el enfoque de atención a la diversidad como un principio basado en la obligación de los Estados y sus Sistemas Educativos a garantizar a todos el derecho a la educación (Dieterlen, 2001 y Gordon, 2001, en Martínez, 2005). Es así que, en congruencia con lo establecido por la UNESCO (1998), se plantea el trabajo reconociendo la diversidad de las necesidades, combatiendo las desigualdades y adoptando un modelo educativo abierto y flexible que permita el acceso y la permanencia escolar de todos los estudiantes, sin excepción.

Finalmente, uno de los propósitos del PIT deriva de la perspectiva del aprendizaje autónomo al proyectar en los estudiantes el desarrollo de la autonomía y fomento del desarrollo personal para fortalecer la toma de decisiones ante diversas problemáticas y exigencias de su propia formación. En este sentido, el punto de partida se ubica en la noción de responsabilidad personal referida por Escribano (1995) y de asumir el control interno del propio proceso de aprendizaje. Por ello, la autonomía significa que el estudiante es capaz de comprender las exigencias de las tareas de aprendizaje y

movilizar una serie de conocimientos, habilidades y hábitos integrados en torno a una dirección específica a través de un uso intencional (Escribano, 1995 y Cabrera, 2009).

3.2 Presentación del Programa Institucional de Tutoría

Se detalla a continuación la estructura del Programa Institucional de Tutoría a partir de dos niveles de planificación: mesoplanificación y microplanificación, la primera diseñada por el equipo de tutoría para presentar la definición de la tutoría, el planteamiento de objetivos principales y específicos, metas y acciones, la descripción de las fases, las modalidades y niveles de acompañamiento; y la segunda, respondiendo a la operatividad del programa, vinculando aspectos relacionados con los criterios de asignación, las funciones de los actores involucrados y la propuesta de evaluación.

3.2.1 Definición de Tutoría

La tutoría en la BENV es una actividad docente sustantiva que implica un proceso sistemático de acciones educativas de orientación y acompañamiento centradas en el estudiante, sobre aspectos académicos y personales, con la finalidad de establecer un programa para culminar su formación profesional. Implica promover el desarrollo integral de los estudiantes, así como su permanencia, egreso, titulación y tránsito exitoso al campo laboral.

3.2.2 Objetivos del PIT

Los objetivos del PIT se enmarcan en las problemáticas, necesidades y características identificadas en el diagnóstico realizado. En este sentido, el objetivo general consiste en consolidar al 100% el Programa Institucional de Tutoría en el año lectivo 2024 para contribuir a la formación integral y al desarrollo de la autonomía del estudiantado, mediante un acompañamiento de tipo académico y personal.

De esta manera, el logro del objetivo general implica atender los siguientes objetivos específicos:

1. Lograr el acompañamiento a la trayectoria formativa del estudiantado mediante la tutoría para fortalecer su desarrollo personal y contribuir en la formación académica.
2. Incrementar el cumplimiento tutorial a través de una estrategia de formación, asesoría y seguimiento a los docentes tutores, que permita fortalecer el acompañamiento a la comunidad estudiantil.
3. Contribuir a que los estudiantes egresen con su cohorte generacional, como consecuencia del acompañamiento tutorial recibido, con la finalidad de incorporarse satisfactoriamente al campo laboral.
4. Atender a los estudiantes en riesgo académico para que reciban la atención y seguimiento oportuno mediante la activación de protocolos que permitan fortalecer su desarrollo personal.
5. Promover que los tutores realicen el acompañamiento tutorial de conformidad con el PIT para favorecer la formación integral del estudiantado.

3.2.3 Metas y Acciones del PIT

Son imperativos de las Instituciones de Educación Superior, según ANUIES (2001), incrementar la calidad del proceso formativo, aumentar el rendimiento de los estudiantes, reducir la reprobación y el abandono para lograr índices de aprovechamiento y de eficiencia terminal satisfactorios, así como para cumplir con el objetivo de responder a las demandas sociales con más y mejores egresados que, al mismo tiempo, puedan lograr una incorporación exitosa al campo laboral.

De este modo, las metas propuestas en el PIT se desarrollan en congruencia con el PDI, el cual se traza en un periodo comprendido del año 2020 al año 2024 y se consideran los hallazgos que parten del diagnóstico realizado y las expectativas, características y necesidades institucionales y nacionales.

En este sentido, las metas planteadas en el PIT apuntalan la actualización de los lineamientos y orientaciones generales; el cumplimiento efectivo de la tutoría; el acompañamiento tutorial, así como la eficiencia terminal de los estudiantes y la activación de protocolos de canalización. Por ello, se propone elaborar los lineamientos y orientaciones generales para realizar la tutoría en la BENV de conformidad con la normativa y necesidades contextuales para que:

- La comunidad normalista conozca y lleve a cabo la tutoría, de conformidad con el PIT.
- Los estudiantes reciban acompañamiento tutorial personal y académico.
- Los tutores realicen la tutoría de manera oportuna y pertinente.

- Los estudiantes egresen con su cohorte generacional.
- Los estudiantes que requieran asesoría socioemocional reciban la atención de manera oportuna y pertinente.

Bajo esta línea, se proponen acciones diversas para el fortalecimiento, por una parte, orientadas a la formación académica y del desarrollo personal de los estudiantes, y por otra, al desarrollo de los tutores y a la mejora del programa. Es por ello que se proyecta lo siguiente:

1. Análisis de las frecuencias de cobertura institucional (eficiencia terminal, deserción y reprobación).
2. Intervenciones de orientación académica
3. Asesorías académicas.
4. Realización de actividades para el fortalecimiento de habilidades socioemocionales en el estudiantado.
5. Activación de protocolos de atención a estudiantes en riesgo por aspectos económicos.
6. Activación de protocolos de atención a estudiantes en riesgo por aspectos psicológicos.
7. Actividades de formación de tutores
8. Revisión de informes de tutoría.

3.2.4 Fases de la Tutoría

Para llevar a cabo la tutoría en la BENV y cumplir con los objetivos expuestos, se desarrolla el programa a través de fases considerando en los diferentes momentos clave (Moreno y Espíritu, 2020) de la formación académica. Así mismo, se atienden diferentes modalidades de trabajo de la tutoría que

consideran el propósito del acompañamiento, la cantidad de estudiantes a atender, la interacción entre los actores y el nivel de estructuración de la tutoría.

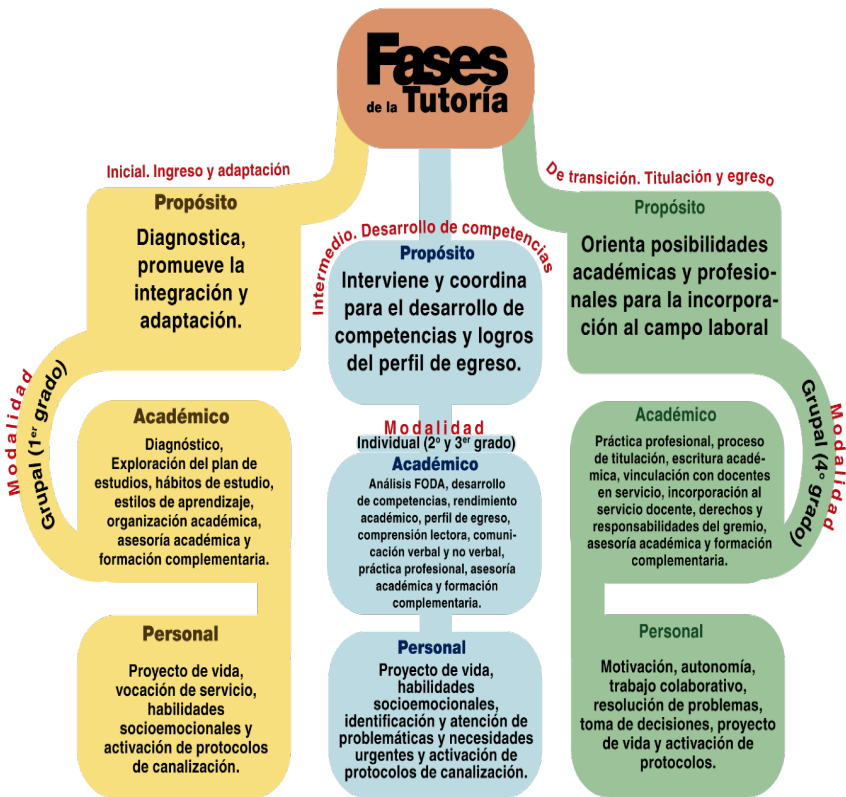
La orientación académica se plantea como un proceso continuo de ayuda al estudiantado en la toma de decisiones en cuestiones vinculadas con la salud, gestión de becas y servicios institucionales que permiten atender situaciones y problemáticas que ameritan un tratamiento multidimensional. Aunado a lo anterior, según refiere Cano (2009):

La tutoría y orientación de los estudiantes forma parte de la función docente, lo que sitúa la actividad orientadora como parte ineludible de la actuación diaria del profesorado. La tutoría es un elemento inherente a la propia función docente y al concepto de currículo. (p. 185)

Por su parte, la asesoría académica permite fortalecer el desarrollo de competencias y la autonomía del estudiante, concebida como herramienta sustantiva para solucionar el bajo rendimiento, la reprobación y el rezago educativo. Finalmente, la orientación personal constituye un proceso estructurado que ubica en el centro al estudiante para contribuir en el desarrollo de habilidades socioemocionales y atender necesidades específicas relacionadas con aspectos sociales, afectivos, emocionales y psicológicos.

Debido a que las necesidades de apoyo de los estudiantes varían, dependiendo del momento curricular en el que se encuentran, se proponen tres fases estrec^onto: fase inicial, de ingreso y adaptación; fase intermedia, de desarrollo de competencias; y fase de transición al campo laboral, de titulación y egreso (ver figura 6).

Figura 6. Fases de la tutoría



Fuente: Elaboración propia.

Las funciones y actividades que el tutor, de manera general, lleva a cabo en las instituciones de educación superior han sido consensuadas en el modelo tutorial propuesto por la ANUIES. De acuerdo con este, la tutoría debe cumplir las siguientes funciones: apoyo a la trayectoria académica, desarrollo personal y orientación profesional del estudiante.

Las tres fases mantienen una relación de complementariedad. En congruencia con Moreno y Espiritu

(2020), el acompañamiento es transversal porque se desarrolla desde el ingreso a la BENV hasta la conclusión de los estudios profesionales; es progresivo porque de manera gradual responde a las necesidades de los estudiantes en los diferentes momentos de su trayectoria; es continuo al ofertarse de manera constante y permanente; es de carácter sistémico al implicar la vinculación de distintas áreas instituciones y externas; y, finalmente, es multidimensional porque la tutoría atiende aspectos tanto personales como académicos.

A continuación, se mencionan las características de cada fase de tutoría, considerando la temporalidad, la modalidad, el objetivo, los énfasis y las funciones del tutor correspondientes:

a) Fase inicial, de ingreso y adaptación

La fase inicial se desarrolla durante el primer grado con el acompañamiento de un tutor grupal. El objetivo consiste en promover la inserción de los estudiantes a la dinámica escolar, la adaptación al trabajo académico y el desarrollo de las competencias de acuerdo con el plan de estudios de la licenciatura que se cursa, mediante una tutoría con énfasis en la integración, identidad normalista, autonomía y responsabilidad.

Al incorporarse el estudiante a la BENV, el docente tutor complementa la jornada de inducción para favorecer el proceso de adaptación; presentar las demandas académicas que conlleva la educación superior; orientar respecto a la estructura y organización de la escuela; así como contribuir al fortalecimiento de habilidades socioemocionales. La

tutoría en este primer momento, permite que el estudiante desarrolle habilidades del pensamiento, conozca los planes y programas de estudios, fortalezca su vocación al servicio e identidad profesional, estimule la motivación y fomente la curiosidad, construyendo la prospectiva de formación para la vida profesional mediante el planteamiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

El seguimiento en esta primera fase permite al tutor orientar en lo referente a los trámites escolares, gestión de becas, servicios básicos y programas de apoyo ofertados por la institución. Entre las funciones que realiza el tutor destacan las siguientes:

- Fomentar la integración de los estudiantes a la licenciatura que cursan, mediante el desarrollo de actitudes que fortalezcan su identidad normalista, responsabilidad y autonomía.
- Estimular el desarrollo de habilidades y destrezas para la comunicación, relaciones humanas, trabajo colaborativo y aplicación de valores éticos.
- Brindar información oportuna a los estudiantes para orientar la toma de decisiones, el uso adecuado de los servicios, así como el desarrollo de actividades de tipo académico, administrativo e institucional.
- Detectar casos en riesgo académico o necesidades de desarrollo personal para canalizar al área correspondiente para su seguimiento.

b) Fase intermedia, de desarrollo de competencias

Durante esta fase los estudiantes continúan con el acompañamiento tutorial iniciado, pero en modalidad individual durante segundo y tercer grado. El propósito consiste en desarrollar competencias genéricas y profesionales para alcanzar mejores resultados académicos y una experiencia integral enriquecedora. El énfasis se centra en el fortalecimiento de los rasgos del perfil de egreso y de las competencias del plan de estudios correspondiente.

Los tutores dan seguimiento al proyecto de vida académico de los estudiantes asignados, identifican necesidades específicas y son responsables de orientar en aspectos de dominio disciplinar para que los tutorados mejoren su rendimiento académico. Las principales funciones del tutor se describen a continuación:

- Orientar en aspectos académicos y personales de acuerdo con las características, necesidades y requerimientos de los estudiantes.
- Favorecer el logro del perfil de egreso y orientar el desarrollo de competencias atendiendo las necesidades de formación identificadas a lo largo del trayecto formativo.
- Activar protocolos de detección y atención de estudiantes en riesgo académico.
- Canalizar a los estudiantes a los servicios de asesoría académica, socioemocional o de atención psicológica a través de servicios institucionales y externos pertinentes.

c) Frase de transición e incorporación al campo laboral, de titulación y egreso.

El cuarto año de la carrera es un peldaño trascendental, es el último tramo del trayecto formativo en la escuela normal. Por este motivo, la tutoría en modalidad grupal en cuarto grado pretende fortalecer las competencias genéricas y profesionales y el perfil de egreso de los estudiantes mediante acciones guiadas por tutores designados, encaminadas hacia la permanencia, el desempeño académico y la eficiencia terminal para lograr su incorporación al servicio profesional docente.

La importancia de la tutoría durante este momento es esencial ya que, al ser la cúspide del proceso formativo, presenta retos relacionados con el servicio social, la práctica profesional, el proceso de titulación y la inmersión al campo laboral.

Esta fase permite al estudiante un acercamiento al ámbito profesional debido a que contempla actividades de vinculación con egresados y docentes noveles, actividades de difusión de los procesos de incorporación al servicio docente y el conocimiento de derechos y obligaciones del gremio magisterial con la participación del sector sindical.

En el ámbito académico el tutor favorece la vinculación al campo profesional y promueve la autonomía mediante el planteamiento de actividades de reflexión para el análisis y la mejora de la práctica docente; de igual forma, fomenta la responsabilidad social y ética profesional, así como la disposición para seguir aprendiendo. En el ámbito personal la tutoría diversifica los temas y estrategias para el

desarrollo humano y continúan activos los protocolos para la identificación, atención y seguimiento de estudiantes en riesgo académico.

Las funciones del tutor en esta fase se mencionan en el listado siguiente:

- Orientar en aspectos relacionados con el proceso de titulación.
- Brindar asesoría académica.
- Promover el vínculo con egresados, docentes noveles, sindicatos y dependencias gubernamentales para el conocimiento de derechos y obligaciones del gremio magisterial.
- Orientar y realizar actividades informativas para la incorporación al servicio docente.
- Favorecer el fortalecimiento de habilidades socioemocionales y estimular en el estudiante la capacidad de hacerse responsable de su aprendizaje y de su actuación.
- Canalizar para la realización de asesorías académicas y personales que permitan satisfacer las necesidades académicas o potencializar las competencias de los estudiantes.

3.2.5 Modalidades de Tutoría

Son diversas las modalidades de trabajo de la tutoría considerando el propósito, la cantidad de estudiantes, la interacción entre los actores y el nivel de estructuración del acompañamiento. A continuación, se enuncian las modalidades consideradas en el PIT de la BENV.

a) Según el propósito de acompañamiento

- Académica. Dedicada estrictamente al ámbito formativo, como una asesoría respecto a los campos disciplinarios. En esta modalidad, el tutor indaga las posibles causas del rezago académico, procurando orientar al estudiante sobre herramientas y estrategias que le permitan fortalecer los contenidos disciplinares, desarrollar sus competencias y superar los retos, un curso o asignatura en particular.
- Personal. Está centrada en el estudio y resolución de problemas personales de índole fundamentalmente emocional, afectiva, psicológica y relacional, que afectan al rendimiento académico y facilitan orientaciones sobre estudios y profesiones.

b) Según el tipo de interacción entre los actores

- Presencial. Se desarrolla cara a cara, donde el tutor y el tutorado confluyen en un mismo tiempo y espacio físico.
- A distancia. Se realiza a través de medios electrónicos mediante el uso de plataformas y herramientas digitales.
- Mixta. Aquella que alterna sesiones presenciales y a distancia, en función del plan de trabajo, así como de la naturaleza, el tipo y grado de complejidad de las tareas diseñadas ex profeso.

c) Según la cantidad de estudiantes atendidos

- Individual. Se lleva a cabo de forma personal y directa porque existe una comunicación directa entre tutor y tutorado, creándose un compromiso entre ambos de respeto y confianza para orientar la toma de decisiones, solucionar problemáticas y promover la autonomía.
- Subgrupal. Se utiliza fundamentalmente con aquellos tutorados que precisan de una orientación o asesoría académica en momentos específicos, con el principal objetivo de prevenir el fracaso escolar. Se busca crear el deseo de aprender y la adquisición de un compromiso por lograrlo, fortaleciendo competencias académicas y personales.
- Grupal. Es aquella tutoría en la cual el tutor atiende a un grupo escolar que converge en un grado. Se trabaja en jornadas de horarios preestablecidos con el fin de enseñar habilidades y estrategias, desarrollar planes de trabajo y fomentar la participación de los tutorados.

d) Según el nivel de estructuración del acompañamiento

- Estructurado. La tutoría requiere una planeación con estructura y temporalidad específicas, donde están claramente definidos los propósitos, las acciones y los productos contemplados para el acompañamiento.
- Semiestructurado. Se implementa a partir de una necesidad emergente que debe ser atendida de forma inmediata, la cual no requiere de una planeación previa, pero sí de un desarrollo sistemático.

3.2.6 Niveles de Acompañamiento de la Tutoría

La tutoría se orienta al logro de metas y los alcances se clasifican dependiendo de cuál de ellos es preciso consolidar de acuerdo con la necesidad identificada; por lo que se incorpora una propuesta considerando las potencialidades y necesidades de los estudiantes a partir de un enfoque preventivo y desarrollador.

Desde esta perspectiva, el rasgo de atención a la diversidad que emana del enfoque humanista de la tutoría en la BENV cobra relevancia y permite realizar adaptaciones para personalizar la tutoría en el proceso de formación al brindar el seguimiento a los estudiantes durante las fases propuestas, reconociéndoles como individuos en continuo crecimiento y en posibilidad de intervenir con autonomía y responsabilidad en la modificación de áreas de oportunidad; por lo tanto, resulta necesario realizar adecuaciones contextuales e intervenciones diferenciadas, acordes a las características y necesidades de los tutorados.

En virtud de lo anterior, se consideran cuatro niveles de acompañamiento con una semaforización de acuerdo con el orden de atención: remedial (rojo), preventivo (amarillo), estándar (verde) y de perfeccionamiento (azul); cada uno de los niveles con metas y características específicas (ver tabla 17).

Tabla 17. Niveles de acompañamiento

COLOR	NOMBRE	META	CARACTERÍSTICAS	EJEMPLO
AZUL	PERFECCIONAMIENTO	Fortalecimiento de las competencias genéricas y profesionales del estudiante.	Actividades complementarias dirigidas a estudiantes que demandan desarrollar al máximo sus capacidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes con dominio disciplinar elevado. • Estudiantes que quieren seguir perfeccionando sus competencias comunicativas, digitales, de investigación. • Estudiantes con alto rendimiento académico.
VERDE	ESTÁNDAR	Continuación con el acompañamiento, sin contratiempos	Atención conforme lo establecido en el PAT.	<ul style="list-style-type: none"> • No se identifican problemas que pongan en riesgo la situación académica del estudiante.
AMARILLO	PREVENTIVO	Prevenir las posibles dificultades podría poner en riesgo la situación académica del estudiante.	El aprendiente requiere atención impostergable porque se encuentra en circunstancias que lo ponen en riesgo. Tanto a nivel académico como personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades de integración. • Escaso número de habilidades del pensamiento. • Deficientes estrategias de estudio. • Bajo rendimiento académico. • Inasistencia. • Incumplimiento de tareas
ROJO	REMEDIAL	Atender las situaciones emergentes que se presenten de casos en riesgo académico.	Atender las problemáticas del estudiante en uno o más aspectos de un campo disciplinar.	<ul style="list-style-type: none"> • Reprobación de un curso. • Bajo dominio disciplinar. • Titulación pendiente, proceso no concluido.

Fuente: Elaboración propia.

El nivel estándar está dirigido a estudiantes promedio, en tanto el nivel de perfeccionamiento alude a estudiantes de alto rendimiento académico; ambos casos son los esperados en la comunidad estudiantil. El nivel preventivo denota

circunstancias que ponen en riesgo académico al estudiante y el nivel remedial es el prioritario, dado que se dirige a estudiantes con alta probabilidad de truncar su escolaridad.

Para efectos del protocolo para la Detección y Atención de Estudiantes en Riesgo Académico (DAERA), puesto a disposición de la comunidad normalista (Ver apéndice C), son considerados estudiantes en riesgo académico los docentes en formación matriculados no graduados que tienen alguna de las siguientes características:

- Estudiantes con bajos promedios de calificación.
- Estudiantes que durante el semestre realizan acciones de mejora para acreditar las unidades de aprendizaje.
- Estudiantes que reprobaron cursos o materias y su situación escolar es irregular; es decir, se encuentran participando en procesos de regularización, en periodo ordinario o de rezago.
- Estudiantes con bajos ingresos que tienen dificultad para solventar sus estudios.
- Estudiantes que presentan barreras para el aprendizaje y la participación (BAP).
- Estudiantes con trastornos mentales de ansiedad y depresión que requieren intervenciones psicológicas y médicas.
- Estudiantes con estados de estrés que requieren estrategias de afrontamiento.

En este sentido, es necesario detectar a estudiantes en riesgo de truncar su trayecto formativo y abandonar

la Escuela Normal, ofreciendo apoyo en distintas áreas, desde cursos, seminarios o talleres de técnicas de estudio, organización del tiempo, habilidades socioemocionales, integración y adaptación a la educación superior, tutoría y acompañamiento psicológico, hasta cursos remediales y medidas compensatorias.

3.3 Procesos Operativos para la Aplicación del Programa

La tutoría en la BENV inicia con la asignación de tutores, seguida del primer contacto y el establecimiento de acuerdos por parte de tutor y tutorado para dar cumplimiento a las funciones que a cada uno competen, enmarcados en el seguimiento y acompañamiento que sustentan la evaluación de la tutoría.

Por lo antes expuesto, se presentan a continuación los criterios para la asignación de tutores, la descripción de funciones y actividades de los actores, así como la participación en la implementación y evaluación del programa.

3.3.1 Criterios para la asignación de tutores

Se considera pertinente que todos los estudiantes sean asignados por orden de lista y conforme a la matrícula de cada ciclo escolar; a cada docente se le asigna determinado número de estudiantes dependiendo de su nombramiento y carga académica (ver tabla 18).

Tabla 18. Asignación de tutorados en función del nombramiento docente

Categoría	Horas a la semana de tutoría	Número de tutorados máximo
Tiempo completo	4	8
$\frac{3}{4}$ tiempo	3	6
$\frac{1}{2}$ tiempo	2	4

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la asignación de los tutores, se toman en consideración los aspectos referidos a continuación:

1. La función tutorial estará sujeta a las necesidades y decisiones de las autoridades de la BENV.
2. El número de los participantes en el cuerpo tutorial dependerá de las necesidades de cada licenciatura respecto a la planta docente y a su matrícula.
3. Los tutores académicos en cada licenciatura serán propuestos por el Área Institucional de Tutoría y la Subdirección de Docencia en acuerdo con la Coordinación de Licenciatura y Enlaces de Licenciatura correspondientes.
4. La duración del periodo de acción tutorial considerará el semestre “A” y “B” del ciclo escolar vigente.
5. La asignación de tutorados dependerá de la carga académica y administrativa que tenga cada docente, así como, de su perfil profesional.

6. Al profesorado que se encuentra desempeñando labores frente a grupo y realiza labores administrativas de gestión y técnicas, de asesoría, investigación, cuerpos académicos u otras, se le destinará un 10% de su carga a las tareas de tutoría.
7. En caso de que el número de horas frente a grupo de un docente se encuentre repartido en dos o más licenciaturas, se podrá optar por cualquiera de ellas para realizar esta acción, procurando preferentemente, la asignación en la licenciatura con la mayor carga.
8. A las y los docentes que desempeñen exclusivamente funciones de asesoría, técnicas o académicas, se les destinará el 40% de su jornada a estas tareas.
9. Las y los docentes que tengan nombramiento como tutor, que no se encuentren frente a grupo y no cuenten con labores de asesoría, técnicas o académicas, podrán aportar hasta el 40% de su tiempo destinado a las tareas tutoriales.
10. En el caso de las y los docentes con nombramientos de 1 a 19 horas se revisará individualmente cada situación.

1.

Las siguientes, son recomendaciones adicionales:

- Es indispensable que el profesor asuma con una actitud comprometida la función tutorial y las actividades que de ella se deriven.
- Resulta necesario establecer mecanismos de seguimiento y evaluación periódica del trabajo tutorial por parte de los tutores y tutorados.
- Es fundamental que el programa de tutoría esté alineado al PDI para tener mejores resultados.

3.3.2 Funciones y Responsabilidades de los Participantes

El Área Institucional de Tutoría establece relación con diversas áreas institucionales y externas, por lo que es conveniente establecer una comunicación estrecha y permanente respecto a las funciones que desempeñan, para dar seguimiento a la problemática detectada a partir del acompañamiento tutorial. De igual forma, es indispensable que quienes participan en el PIT conozcan los ámbitos de intervención y responsabilidades conducentes.

En este tenor se presentan a continuación las funciones y actividades de los actores involucrados para la ejecución del PIT: en primera instancia, los encargados del Área Institucional de Tutoría, posteriormente, los docentes tutores como agentes responsables de operar el programa y, finalmente, los estudiantes tutorados, los beneficiarios directos del acompañamiento tutorial.

a) Funciones de los responsables del área de tutoría

Las funciones y actividades que emprenden los encargados del área de tutoría son diversas, pero siempre están orientadas en la espiral virtuosa de mejora continua incluyendo la planeación, la implementación, el seguimiento y la evaluación del programa (ver tabla 19).

Tabla 19. Funciones y actividades del Área Institucional de Tutoría

Función	Actividad
<p>1. Actualizar el plan operativo anual del PIT para brindar al estudiantado acompañamiento académico y personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones de trabajo con los enlaces de cada licenciatura para elaborar la planeación correspondiente. • Designar el porcentaje de horas de tutoría de cada tutor. • Supervisar el trabajo realizado por los tutores y, de ser necesario, orientar las actividades del mismo. • Evaluar de forma semestral el PIT y darlo a conocer a las autoridades de la Institución.
<p>2. Proponer al cuerpo directivo los programas de capacitación y actualización para fortalecer el desempeño de tutores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y gestionar cursos de capacitación y formación sobre la tutoría a los docentes que fungirán como tutores de cada licenciatura. • Determinar las acciones que se realizarán para la capacitación de tutores. • Diseñar y elaborar los materiales necesarios para la capacitación. • Realizar las actividades previstas para la capacitación de forma oportuna. • Llevar un seguimiento del programa de capacitación y actualización desarrollado.
<p>3. Colaborar con las gestiones correspondientes para obtener recursos académicos, humanos, tecnológicos, materiales y de espacios físicos requeridos para brindar el acompañamiento tutorial a la comunidad estudiantil.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el tipo de recursos requeridos para la realización de la tutoría. • Solicitar ante quien corresponda, la asignación de recursos materiales y financieros. • Designar con el enlace de licenciatura la carga docente respecto a los alumnos tutorados, con base en los criterios que establece la BENV desde el programa del PIT para atender las funciones de tutoría.

-
- Asistir a las reuniones establecidas en la agenda para la elaboración y desarrollo del PIT.
 - Brindar acompañamiento a los tutores, y de ser necesario, orientar las actividades del mismo.
4. Desarrollar las actividades y tareas del PIT para contribuir en la formación integral del estudiantado e incrementar la eficiencia terminal.
- Organizar actividades con los enlaces de cada licenciatura.
 - Implementar las acciones que conduzcan al logro de los objetivos del programa.
5. Generar la vinculación permanente con las áreas y/o departamentos institucionales y externos que favorezca la operatividad del programa.
- Dar a conocer a las áreas y/o departamentos de la institución las actividades en las que se requiere colaboración continua.
 - Comunicar oportunamente el tipo de apoyo que se requiere para la atención integral del estudiante, lo anterior con base en la ficha de canalización que presente el tutor al enlace correspondiente de licenciatura.
6. Establecer vinculación con las áreas institucionales o externas a fin de operar, evaluar y replantear el programa de tutoría.
- Solicitar información para fortalecer el diagnóstico, seguimiento y evaluación del programa.
 - Realizar reuniones de trabajo para determinar las acciones conducentes a la mejora del programa.
 - Realizar el listado de responsables de las diversas áreas de apoyo a la formación del estudiante.
 - Solicitar a los responsables, las actividades programadas para los estudiantes y poder canalizar los casos que requieran atención complementaria.
 - Llevar a cabo un registro de las acciones realizadas.
-

-
7. Elaborar la evaluación del proceso y los resultados del PIT para realizar los ajustes necesarios a fin de alcanzar los propósitos del programa hacia una mejora permanente.
- Solicitar a los enlaces de cada licenciatura los informes del trabajo realizado por ellos y los tutores.
 - Determinar el nivel del logro alcanzado en el desarrollo del PIT.
 - Incorporar los ajustes necesarios para optimizar el PIT.
 - Entregar semestralmente a las autoridades de la Institución un reporte de la evaluación realizada.
 - Entregar reportes a las autoridades sobre las actividades realizadas en la implementación del programa.
8. Informar periódicamente al superior jerárquico el avance de los objetivos y programas de trabajo del área, a fin de contribuir a la toma de decisiones.
- Supervisar el desarrollo de las actividades programadas.
 - Mantener comunicación continua con las autoridades de la BENV a fin de lograr la coordinación necesaria al desarrollar el programa.
9. Realizar todas aquellas actividades inherentes al puesto, para el cumplimiento de los objetivos establecidos.
10. Las demás que le atribuyan otras disposiciones legales o que le asigne el superior jerárquico.
-

Fuente: Elaboración propia.

b) Funciones de los docentes tutores

Según la literatura, Young y Wright (2001); Collis (1998); Maloney (1999); Richardson y King (1998); Viator (2001); Hartung (1995); los atributos de los buenos tutores se dividen en formativos, didácticos, interpersonales, cognitivos y éticos.

Los atributos formativos (Maloney, 1999; Young y Wright, 2001) se refieren a la preparación académica, en este rubro se encuentra la experiencia y dominio de conocimientos sobre el campo de estudio, así como la trayectoria y amplia experiencia en docencia, investigación y práctica profesional.

Los atributos didácticos se refieren a aquellas herramientas que facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje (Collis, 1998; Maloney, 1999; Richardson y King, 1998; Viator, 2001). Como rasgos importantes se consideran: conocimiento de la didáctica y de estrategias para facilitar el aprendizaje, disposición para mantenerse actualizado en el campo donde ejerce la tutoría, y la colegialidad para alternar el acompañamiento con personal especializado en el ámbito disciplinar.

De acuerdo con Maloney (1999), los atributos interpersonales se refieren a la facilidad del tutor para relacionarse, comunicarse, comprender y empatizar con los otros, en este rubro se identifica: la disponibilidad, dedicación y accesibilidad, estableciendo un tiempo protegido y aminorando las interrupciones; las habilidades de comunicación como ofrecer confianza, saber escuchar y permitir la expresión libre de las dudas de los tutorados; habilidades afectivas del tutor para aceptar a sus tutorados y empatizar con sus metas e intereses; y habilidades de socialización para participar en la trayectoria de los tutorados, relacionándolos con otros expertos o pares de la profesión.

Los atributos cognitivos se refieren a las habilidades para organizar y sistematizar el pensamiento. Hartung (1995); Maloney (1999); Young y Wright (2001) destacan que los tutores mantienen objetivos claros; proporcionan realimentación constructiva, critican amablemente y elogian cuando se merece; ejercitan la habilidad para identificar oportunidades y alternativas en la solución de problemas; tienen visión y son intuitivos para ayudar al tutorado a alcanzar metas de crecimiento personales y profesionales; fomentan el pensamiento independiente; cuestionan y propician la metacognición; y tienen capacidad para reconocer el esfuerzo en el trabajo realizado por el tutorado.

En cuanto a los atributos éticos de los tutores se valoran la reputación así como el respeto en su ámbito laboral y académico (Young y Wright, 2001). Los tutores no utilizan a los tutorados para sus propios fines, ni buscan engrosar su currículum, son honestos y capaces de guiar entre conductas correctas e incorrectas dentro de la profesión. Ottewill (2001) destaca a los tutores con altos estándares y responsabilidad. Aunado a lo anterior, la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2008) resignifica el rol de tutor al afirmar lo siguiente:

El tutor juega un papel importante en el proyecto educativo, ya que apoya a los estudiantes en actitudes como las de crear en ellos la necesidad de capacitarse, de explorar aptitudes, de mejorar su aprendizaje y tomar conciencia, de manera responsable, de su futuro. La tarea del tutor consiste en estimular las capacidades y procesos de pensamiento, de toma de decisiones y de resolución de problemas. (p.15)

Esta visión general sobre los atributos del tutor y la relevancia normativa del tutor da pauta a la definición y descripción de las funciones y actividades generales que le competen (ver tabla 20).

Tabla 20. Funciones y actividades del tutor

Función	Actividad
1. Diseñar el plan de acción tutorial (PAT) para realizar la tutoría de manera eficiente y oportuna, con base al PIT vigente y al diagnóstico de los tutorados.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el PAT con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado. • Presentar el informe al enlace de Licenciatura.
2. Realizar y/o actualizar el diagnóstico individual de sus tutorados, a través de actividades de acercamiento a éste y la aplicación de instrumentos para obtener información.	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la semana de inducción para conocer a sus tutorados. • Entrevista inicial con los tutorados. • Integrar expediente de cada uno con el diagnóstico obtenido de los instrumentos aplicados.
3. Elaborar de manera conjunta con el estudiante un plan de trabajo con metas claras y factibles para fortalecer su desarrollo personal y profesional.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones y entrevistas con los estudiantes a fin de conocer sus características personales, necesidades, intereses y problemáticas. • Acordar con el estudiante objetivos, metas y acciones a desarrollar con base en un cronograma establecido..

4. Brindar apoyo a los tutorados que se encuentren en riesgo académico para mejorar su rendimiento escolar y alcanzar los fines del currículo de su licenciatura.

5. Recibir la capacitación y actualización que le facilite las herramientas para llevar a cabo la función tutorial.

6. Fomentar el desarrollo de actitudes y habilidades que faciliten la integración del estudiante al ámbito institucional.

7. Evaluar con el tutorado el PAT realizado en el semestre para llevar un registro del seguimiento y evaluación de los logros obtenidos para determinar los ajustes que sean necesarios incluir al siguiente semestre.

- Realizar el seguimiento del plan de trabajo utilizando como herramienta de apoyo las Web 2.0 (correo electrónico, redes sociales, grupos de WhatsApp) de manera ética y profesional.
- Revisión de calificaciones obtenidas y registro de asistencias del tutorado.
- Entrevista de seguimiento con el tutorado.
- Canalizar al tutorado a las áreas correspondientes.
- Asistir a y permanecer en los eventos de actualización o capacitación que se programen por parte de la BENV.
- Impulsar a sus tutorados para que asistan a los cursos talleres u otros eventos académicos, que apoyan a su integración a la institución.
- Motivar a los tutorados para que desarrollen actividades relacionadas con su formación integral.
- Elaborar reportes de las sesiones de trabajo con los tutorados.
- Realizar los ajustes necesarios al programa inicial de cada tutorado a fin de mejorar el proceso.

-
- Elaborar un informe de evaluación sobre los procesos y resultados obtenidos al finalizar el semestre.
 - Entregar al enlace de la licenciatura el informe semestral del cumplimiento de la tutoría.
-

Fuente: Elaboración propia.

a) Funciones del tutorado

Es esencial considerar las funciones del estudiante tutorado, pues si bien su participación es voluntaria y no podrá ser violentado su derecho a recibir o rechazar el acompañamiento tutorial, debe existir claridad de las responsabilidades que conlleva la participación en el PIT (ver tabla 21).

Tabla 21. Funciones y actividades del tutorado

Funciones	Actividades
1. Reconocer desde su ingreso el Programa Institucional de Tutoría de la BENV, como una alternativa de apoyo y orientación durante su estancia en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la semana de inducción para conocer el PIT. • Asistir a las reuniones informativas, eventos y talleres promovidos por el área de tutoría. • Turnar dudas e inquietudes al enlace del área de tutoría de su licenciatura.

-
2. Mantener una relación de respeto, confianza y comunicación asertiva con el tutor, misma que garantice la atención oportuna de situaciones de riesgo que puedan impactar en su desempeño académico.
3. Comprometerse con el tutor para reconocer sus condiciones actuales y tener un óptimo desempeño que permita identificar sus fortalezas y debilidades a través de un análisis profundo y sincero.
4. Elaborar junto con el tutor un plan de acción y mejorar su rendimiento o sostenerlo.
- Establecer comunicación con el tutor asignado.
 - Proporcionar al tutor la información requerida para integrar el expediente de cada uno con el diagnóstico obtenido de los instrumentos aplicados.
 - Asistir a reuniones y entrevistas con los tutores a fin de compartir las características personales, necesidades, intereses y problemáticas.
 - Mantener comunicación que permita garantizar el seguimiento del plan de trabajo utilizando como herramienta de apoyo las Web 2.0 (correo electrónico, redes sociales, grupos de WhatsApp) de manera ética y profesional.
 - Acordar con el tutor objetivos, metas y acciones a desarrollar con base en un cronograma establecido.
 - Entregar al tutor información relacionada con las calificaciones obtenidas y registro de asistencias.
 - Colaborar en la realización de entrevistas de seguimiento aplicadas por el tutor.
 - Participar en los procesos de canalización que se determinen en vinculación con el tutor y las áreas correspondientes.
-

-
- | | |
|--|---|
| 5. Participar activamente en los procesos de evaluación del trabajo tutorial | <ul style="list-style-type: none">• Asistir y permanecer en los eventos de actualización o capacitación que se programen por parte de la BENV.• Participar en los mecanismos establecidos por el área de tutoría para la evaluación al acompañamiento tutorial. |
| 6. Acudir y participar en reuniones con sus tutores, cursos taller con carácter motivacional, académico o vocacional que organice la academia o la coordinación de tutorías. | <ul style="list-style-type: none">• Asistir a las sesiones de tutoría en modalidad individual, subgrupal o grupal.• Asistir a los cursos, talleres u otros eventos académicos que apoyan a su integración a la institución.• Realizar las actividades relacionadas con su formación integral. |

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3. Ejecución de la Tutoría

El Programa Institucional de Tutoría 2022-2023, considerando las características propias del contexto normalista, permite reconocer la tutoría en la BENV como una función complementaria de la docencia que promueve en el estudiantado el desarrollo de actitudes y habilidades que le permiten aprender y desarrollar competencias para la vida, con un enfoque humanista, sociocultural, de aprendizaje situado, atención a la diversidad y fomento de la autonomía.

La Institución, como contexto y como organización en donde se generan las condiciones óptimas para el desarrollo del programa de tutoría académica, debe estar centrada en el logro

del perfil de egreso, porque es ahí donde la tarea educativa cobra esencia y significado.

Para tener un seguimiento y continuidad en la implementación del PIT y todas las acciones que se realizaron durante su aplicación, en los 20 meses de transformación estratégica en el periodo comprendido de noviembre de 2020 a julio de 2022, se consideraron cinco ejes de intervención importantes:

1. Reestructuración operacional. Referente a la transición, reestructuración y fortalecimiento del equipo de trabajo del Área Institucional de Tutoría, con la finalidad de fortalecer la cultura de gestión, favoreciendo la comunicación interna del equipo y con los diversos actores de la institución, para lograr una fluidez en la toma de decisiones y fomentar la cohesión, mejorando la sinergia y la eficacia de los servicios ofertados.
2. Determinación de funciones de los participantes. Composición de cuadros organizacionales y esquemas orgánicos sustentados en la distribución de roles, funciones y responsabilidades para mejorar la calidad en la gestión del personal, aumentar el grado de satisfacción en el trabajo y mejorar la gestión del rendimiento en el marco de la colaboración y corresponsabilidad.
3. Medidas de ejecución. En la cual se hicieron modificaciones en materia de intercambio de experiencias, desarrollo profesional, investigación e innovación para la realización del acompañamiento tutorial versátil, flexible y eficaz. Propuestas con nuevos procedimientos operacionales, descarga administrativa y adopción de medidas para fortalecer el funcionamiento del PIT.

4. Replanteamiento de la estrategia de comunicación. Una estrategia de fomento de la participación con encuentros sincrónicos y asincrónicos, la promoción y difusión de actividades formativas y el diseño de herramientas para optimizar el flujo de información con la adopción de un sitio web y uso de redes sociales para una comunicación narrativa, clara y pertinente destinada a toda la comunidad normalista.
5. Adopción de estrategias de monitoreo y seguimiento que permitieron la reflexión interna y diálogos al interior del equipo responsable del PIT, considerando la evaluación del programa, el análisis de intervención tutorial y el análisis de los resultados obtenidos, según los criterios de pertinencia, capacidad de ejecución y viabilidad.

El desarrollo de la tutoría en la BENV inicia con la asignación de tutores grupales e individuales a partir del análisis individualizado, realizado en apego a los criterios definidos en el PIT y a las funciones, responsabilidades y descargas administrativas de cada tutor. Los nombramientos se efectúan al inicio del ciclo escolar, puesto que la designación abarca el semestre “A” y “B”.

La tutoría requiere de un vínculo efectivo entre el tutor y el estudiante, basado en una actitud de participación, confianza y respeto (Ubero, 2009). Por esta razón, la participación del tutorado es voluntaria; en tanto la participación de tutores es por designación precedido por un oficio de asignación.

Es importante señalar que la asignación de un tutor a un estudiante, por el tiempo que duren sus estudios, no implica necesariamente que el tutor sea la misma persona a lo largo de los cuatro años que el estudiante permanezca en la institución. Deberá haber suficiente flexibilidad en consideración de las características de los planes de estudio, las fases de la tutoría y disposición del tutorado. Puede ser necesario asignar tutores de acuerdo con las diferentes fases de la tutoría, o bien, realizar cambios de tutor asignado cuando no logre desarrollarse una relación empática entre el tutor o tutorado, o cuando existan incidencias previas en el trato directo con estudiantes.

El tutor juega un papel importante en la formación integral del estudiantado, respondiendo a las necesidades de orientación académica y personal, así como de asesoría académica (ver figura 7), ya que, durante las seis jornadas de tutoría obligatorias a lo largo del ciclo escolar, el tutor apoya a los estudiantes en actitudes como las de crear en ellos la necesidad de formarse, de explorar aptitudes; de mejorar su aprendizaje y tomar conciencia de manera responsable de su futuro. La tarea del tutor, entonces, consiste en estimular las capacidades y procesos de pensamiento, de toma de decisiones y de resolución de problemas tanto de índole académico como personal.

Figura 7. Ámbitos de intervención del tutor



Fuente: elaboración propia.

De esta manera, cuando el tutor identifica los problemas que afectan el desempeño de los estudiantes selecciona la estrategia tutorial más adecuada para atender las causas que afectan su desempeño. Ante casos focalizados en riesgo académico es necesario activar los protocolos pertinentes y promover la autonomía del estudiantado. Resulta fundamental que el tutor presente alternativas para fortalecer las experiencias educativas, diseñe actividades para el desarrollo académico y canalice a estudiantes en riesgo a las instancias conducentes a través de servicios institucionales y externos.

Durante el ciclo escolar se realizan múltiples actividades de difusión, información y formación dirigidas a tutores y tutorados para fortalecer el acompañamiento tutorial y atender las necesidades del estudiantado. En este sentido resulta prioritario potenciar el óptimo desempeño de los estudiantes y la capacitación a tutores a través de actividades formativas diversificadas: conferencias, talleres, charlas, conversatorios, encuentros, por mencionar algunos.

La evaluación debe ser permanente, considerando los actores (tutores y tutorados), los procesos, las acciones, lo que se está haciendo y cómo se hace, así como la gestión institucional, los recursos humanos, materiales y de infraestructura, privilegiando la evaluación cualitativa, en la que el centro de atención sea el tutorado y el cumplimiento del perfil de egreso de los Planes y Programas de Educación Normal.

3.3.4 Propuesta de Evaluación

El PIT considera la evaluación como un elemento indispensable que permite conocer, tanto los resultados que se derivan de una determinada acción, como el proceso a través del cual se desarrolla un instrumento indicativo que organiza, sistematiza y orienta las acciones de la comunidad normalista, dentro de un proceso permanente de análisis y reflexión, encaminado a la mejora institucional de la tutoría y al logro académico de los estudiantes.

Es importante que se evalúe cuantitativa y cualitativamente el PIT cada cuatro años de manera sistemática, de conformidad con el PDI, incorporando cortes anuales de los resultados obtenidos por ciclo escolar como parte de la dinámica institucional y como seguimiento a la temporalidad anual de los procesos de asignación, considerando la participación de los siguientes actores:

- El tutor, quien diseña y desarrolla el PAT para brindar atención académica y personal en modalidad individual o grupal, conforme a las necesidades y requerimientos particulares del estudiantado.
- Los tutorados, como principales beneficiarios del PIT al recibir el acompañamiento de orientación académica, orientación personal y asesoría académica en congruencia con las fases de la tutoría que corresponden a la etapa del trayecto formativo que se cursa.

La evaluación se concibe como un proceso de retroalimentación que permite valorar el funcionamiento del programa, medir su impacto en el rendimiento académico

de los estudiantes e introducir acciones en los términos de eficacia y eficiencia. En este sentido, la evaluación de la calidad del programa debe basarse en un modelo integral que identifique:

a) Las características del entorno donde se realiza el programa de tutoría.

- Los elementos del diseño del programa. La participación cobra sentido cuando se conoce la planeación institucional, sus metas y objetivos, para saber hacia dónde y a quién van dirigidos los esfuerzos sobre el quehacer docente e institucional.
- El proceso de operación del programa. Seguimiento de las actividades, así como del cumplimiento de las funciones y responsabilidades de quienes participan en el programa.
- El impacto con relación al logro propuesto de metas y objetivos. Monitoreo del estancamiento, avance o retroceso en el logro de metas y propósitos establecidos.

b) Valoración de las actividades considerando estos indicadores: el impacto del programa, la función tutorial, las dificultades por parte de los tutores y la reflexión institucional periódica sobre el programa.

c) Los instrumentos utilizados en cualquiera de los casos son el plan de acción tutorial, las evidencias de jornadas de tutoría, los informes realizados por los tutores, los registros de las actividades de formación, las orientaciones y asesorías académicas realizadas, por mencionar algunos ejemplos.

d) Los participantes. En congruencia con la ANUES (2001), las variables relacionadas con la calidad de la acción tutorial, susceptibles de ser evaluadas son las que involucran la participación del tutor y tutorado.

- Actitud empática. Cordialidad y capacidad de crear un clima de confianza con el estudiante, así como respeto y atención en el trato.
- Compromiso con la actividad tutorial. Interés en los problemas académicos y personales que afectan el rendimiento del estudiante; capacidad para escuchar los problemas de los estudiantes.
- Capacidad para la acción tutorial. Habilidad para resolver las dudas académicas de los estudiantes; capacidad para orientar al estudiante en metodología y técnicas de estudio; capacidad para identificar dificultades y realizar acciones pertinentes para resolverlas; capacidad para estimular el estudio independiente.
- Disposición para atender estudiantes. Habilidad para mantener comunicación permanente con el estudiante y facilidad para localizar al tutor.
- Capacidad para orientar a los estudiantes en decisiones académicas. Conocimiento de la normatividad de la institución en cuanto a planes de estudio; orientación atinada en cuanto a la selección de trayectoria académica; canalización adecuada y oportuna del estudiante a instancias que le proporcionen una atención especializada; percepción de una influencia positiva de la tutoría en el desempeño académico e

integración del estudiante a la institución; por último, satisfacción del estudiante con el programa de tutoría y con la actuación del tutor asignado.

Las técnicas e instrumentos a considerar para el seguimiento del PIT son los referidos a continuación:

- La entrevista mediante el uso de un cuestionario a través de la herramienta de formulario de Google con la intención de optimizar el procesamiento de datos derivado de la consulta a tutores y tutorados.
- La revisión documental de bitácoras como informes de cumplimiento de la tutoría sistematizadas en listas de cotejo.
- La revisión documental mediante el empleo de guiones de análisis de datos provenientes de Secretaría Académica y derivadas de la gestión del Área Institucional de Tutoría.
- Las narrativas de tutores y tutorados para documentar las experiencias de la tutoría académica integral y fortalecer los repositorios de la tutoría realizada en la institución.

Es pertinente mencionar que el PIT en sí mismo constituye un marco de referencia importante, sin embargo, su efectiva concreción requiere de políticas institucionales contundentes; liderazgo en el equipo que coordina su diseño, ejecución y seguimiento; la participación comprometida de tutores y el interés genuino de los tutorados.

Resumen

El Programa Institucional de Tutoría 2021-2023 de la BENV tiene la finalidad de acompañar tanto al tutorado en su formación académica y desarrollo personal, como al tutor en su proceso de desempeño de la función tutorial. De esta manera, parte desde un enfoque humanista y situado, en atención a la diversidad y autonomía del estudiantado; así como, desde la perspectiva socioconstructivista del aprendizaje.

En este sentido, en la BENV, la tutoría se entiende como una actividad docente sustantiva que implica un proceso sistemático de acciones educativas de orientación y acompañamiento centradas en el estudiante, sobre aspectos académicos y personales, que tiene la finalidad de favorecer el desarrollo de trayectorias escolares adecuadas para culminar la formación profesional, lo que implica promover el desarrollo integral de los estudiantes, así como su permanencia, egreso, titulación y tránsito exitoso al campo laboral.

Para lograr el éxito en estas tareas, la tutoría en la BENV se estructura en tres fases: fase de ingreso y adaptación; fase de desarrollo de competencias y fase de transición al campo laboral. Así mismo, se atienden diferentes modalidades de trabajo que consideran el propósito del acompañamiento, la cantidad de estudiantes a atender y la interacción entre los actores y se proponen cuatro niveles de acompañamiento que dependen de los objetivos de atención a tutorados.

Aun cuando el PIT fue diseñado por el equipo de trabajo asignado al área, se adopta como un documento de trabajo susceptible de mejora permanente con la concurrencia y participación de toda la comunidad normalista.

Referencias

- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES]. (2000). *Programas Institucionales de Tutoría. Una propuesta de ANUIES para su organización y funcionamiento en las Instituciones de Educación Superior*, México.
- ANUIES. (2001). *Programas Institucionales de Tutoría. Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior* (Serie Investigaciones) (2a. Edición corregida). Universidad CEU San Pablo. (2000). Normas internas sobre tutorías. Vicerrectorado de Ordenación Académica, Profesorado e Investigación.
- ANUIES. (2012). *Inclusión con responsabilidad social. Elementos de diagnóstico y propuestas para una nueva generación de políticas de educación superior*. México: Asociación Nacional de universidades e Instituciones de Educación Superior.
- Aizpuru Cruces, M. (2008). *La Persona como Eje Fundamental del Paradigma Humanista*. Acta Universitaria, 18 (Esp), 33-40.
- Baquero, R. (2006). *Sujetos y aprendizaje*. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación: Argentina.
- Cabrera, I. (2009). *Autonomía en el aprendizaje: Direcciones para el desarrollo en la formación profesional*. Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación, 9(2), 1-22.

- Cano, R. (2009). Tutoría universitaria y aprendizaje por competencias. ¿cómo lograrlo?. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*, 12 (1). 181-204. <https://bit.ly/3TMFeGR>
- Collis, B. (1998). *News didactics for university instruction Who and how?*, en *Computers y Education*, Vol. 31, pp. 373-393.
- Díaz-Barriga, F. (2006). Principios educativos de las perspectivas experiencial, reflexiva y situada. *Enseñanza situada: vínculo entre la escuela y la vida*. México: McGraw-Hill Interamericano. pp. 1-28.
- Escribano, A. (1995). *Aprendizaje cooperativo y autónomo en la enseñanza universitaria*. *Enseñanza* 13, 89-102.
- Hernández, G. (1998). *Paradigmas en psicología de la educación*. Paidós.
- Hartung, P. (1995). *Assessing career certainty and choice status*, en *Eric Digest ED 391107*. 4
- Jiménez, A. y Villafuerte M. (2011). *Hacia la construcción del perfil del tutor en escuelas normales públicas del DF: reflexiones desde mirada de sus actores*, XI CNIE, COMIE, México. <https://bit.ly/3Alsflw>
- Maloney, M. (1999). *Assessment for learning: the differing perceptions of tutors and students*, en *Assesment & Evaluation in Higher Education*, Vol. 26, núm. 4, pp. 16-25.
- Martínez, B. (2005). Las medidas de respuesta a la diversidad: posibilidades y límites para la inclusión escolar y social. *Profesorado, revista de currículum y formación de profesorado*, 9 (1).

- Molina, M. (2004). *La tutoría. Una estrategia para mejorar la calidad de la educación superior*. Universidades, (28), 35-39.
- Moreno, Espíritu y González. (2018). La tutoría académica en el centro de estudios superiores de educación rural “Luis Hidalgo Monroy”. *Experiencias y proyectos de investigación para la conformación de cuerpos académicos*. México: Centro de investigación innovación en educación superior, las profesiones y el talento. pp. 51-67.
- Moreno y Espíritu. (2020). Alternativas de tutoría y asesoría académicas para diseñar programas de acompañamiento integral. *Diseño de programas de acompañamiento académico integral mediante la tutoría y asesoría*. México. Ediciones Normalismo Extraordinario. pp. 117-133.
- Ottewill, R. (2001). *Tutors as professional role models, with particular reference to undergraduate business education*, en Higher Education Quarterly, Vol. 55, núm. 4, pp. 436-451.
- Richardson, J. y King, E. (1998). *Adult students in Higher Education. Burden or Boon?*, en Journal of Higher Education, Vol. 69, Núm. 1, pp. 65-88.
- Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2008). *Acuerdo número 453 por el que se emiten las reglas de operación del Programa de Mejoramiento Profesional (PROMEP)*. Diario Oficial de la Federación. México: SEP. <https://bit.ly/3AYcbWz>

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Cultura y la Ciencia [UNESCO], (1998). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior*. La educación superior en el siglo XXI. Visión y acción. Tomo I. Informe final. s.l., UNESCO, 1998. <https://bit.ly/3bLgCu8>
- Ubero, N. (2009) *Orientaciones para el desarrollo de la Acción Tutorial en la Facultad de Biología*. Universidad de Murcia. España. www.um.es
- Viator, R. (2001). *The association of formal and informal public accounting mentoring with role stress and related job outcomes*, en *Accounting, organization and society*, Vol. 26, pp. 73-93.
- Young, C. y Wright, J. (2001). *Mentoring: the components for success*, en *Journal of Instructional Psychology*, Vol.28, núm. 3, pp. 202-207.

Capítulo 4. Evaluación del Programa Institucional de Tutoría. Presentación de Resultados

Narciso Beristáin Barradas

Como se ha mencionado antes, la última etapa del Marco Lógico consiste en la elaboración de una matriz de indicadores de resultados u observables que permitan el control y el seguimiento del programa, los cuales son conducentes a la evaluación del mismo (ver apéndice B). Allí mismo se establecen niveles de cumplimiento que derivan en descriptores cualitativos mediante una semaforización que permite situar intuitivamente el grado de logro obtenido por cada uno de los componentes del programa en correspondencia directa con lo inicialmente planeado en la fase de diseño.

En otras palabras y en resonancia con lo establecido por el Enfoque del Marco Lógico, el mencionado logro obtenido también se puede concebir como una descripción de cómo se desea que sea la situación en el futuro (González y Zanfrillo, 2006). De esta manera, al remitirse al apéndice E y a cada una de las gráficas comparativas concentradas en las figuras de este capítulo es posible obtener juicio rápido al revisar fluidamente los estados en la semaforización que derivó de la comparación del estado de los indicadores previo y posterior a la implementación del programa.

4.1 Descripción de la Estrategia de Evaluación

El enfoque de la evaluación es predominantemente cuantitativo, es de naturaleza interna por cuanto el agente evaluador es parte del equipo diseñador y ejecutor del programa (Mercer, 2005), y su finalidad es operacional, lo que implica realizar un análisis para la toma de decisiones que deriven en ajustes, lo cual es característico de la metodología del marco lógico (Aldunate y Córdoba, 2011). Se compara la situación ideal con situación real para la rendición de cuentas y mejora continua del diseño, implementación y seguimiento del programa.

Se reconoce tanto para tradicionales como para nuevos paradigmas que la evaluación tiene como uno de sus fines la reformulación o mejora continua (Mercer, 2005; Espinosa, Mendoza y Padilla, 2009; Aldunate y Córdoba, 2011), el aprendizaje para la mejora o para la innovación (Van der Knaap, 2004, p. 24) de los programas que se están evaluando, así como determinar si los servicios educativos son ofrecidos como se planearon (Mateo, 2000).

Así, se observa de diversas fuentes (Espinosa et al., 2009; INEE, 2016; Aldunate y Córdoba, 2011) que la evaluación se puede concebir como un proceso planificado e intencional que parte de la comparación entre una situación real y una ideal, una preliminar y una posterior. La primera es diagnosticada o identificada en un momento inicial, y allí es de donde el diseño de un programa de intervención encuentra su génesis y razón de ser. La situación posterior por su parte, articula metas y objetivos mediante los cuales se especifican los parámetros o indicadores mediante los cuales

se evaluará en qué medida se avanzó o se cerró una brecha a partir de un punto de referencia, estableciendo su avance, retroceso o estancamiento. Posterior a la explicitación y a la comparación entre el estado previo y el posterior a la implementación, se toman decisiones para reestructurar las acciones que se emprendieron.

De esto se deriva que la evaluación operacional es compatible con la Metodología del Marco Lógico (MML), bajo la cual se diseñó el programa. Este tipo de evaluación busca determinar si el programa tiene todas sus partes, si estas funcionan y si se está operando como debe ser (INEEd, 2016).

4.2 Técnicas Empleadas para la Recolección de Información

Se reconoce que hallazgos mejores o complementarios sobre la efectividad de la tutoría podrían alcanzarse al realizar una investigación con diseños como el experimental pre-test post-test y usando instrumentos de evaluación como un cuestionario de percepciones de la acción tutorial, entre otros (Guerra-Martín, Lima y Lima, 2017); o el de relación caso-control y una prueba t de pares o muestras relacionadas (Walvoord y Pleitz, 2016); o mediante la creación de un grupo control ex-post y un procedimiento de propensity score matching (Clerici y Da Re, 2018). Sin embargo, por la naturaleza del diseño del programa según la metodología del marco lógico, los alcances del propósito de la evaluación y los recursos disponibles para gestionar el programa, no fue posible ni relevante para el área responsable, realizar una investigación de ese tipo.

Las fuentes consultadas fueron la Secretaría Académica, el Área de Evaluación de la Subdirección de Docencia y el Área Institucional de Tutoría, que forman parte de la estructura organizacional de la BENV. La técnica utilizada fue la revisión documental y la recopilación de datos secundarios (Hernández, Fernández y Baptista, 2014; Peersman, 2014). En el primer caso, se consultaron documentos creados por el área de tutoría y en el segundo, los datos fueron recopilados por terceros. En ambos casos, las fuentes se concentraron en un tablero en línea en Padlet, en tablas de alojamiento de entradas de Google Forms, en carpetas compartidas en Google Drive y el sitio web del área (<https://benv.link>).

Algunos ejemplos de los documentos generados internamente por el área de tutoría son grabaciones, flyers, convocatorias a eventos, los informes de tutoría, los registros de asistencia a partir de formularios en línea, registro semanal de actividades, fotografías, los informes semestrales que se turnan a la autoridad inmediata, y las respuestas de formularios de retroalimentación al PIT por parte de tutores y tutorados. Por parte de las fuentes secundarias como la secretaría académica y la subdirección de docencia de la BENV, se hicieron múltiples gestiones de solicitud de información a través de reuniones y memorándums.

4.3 Instrumentos de Indagación

Una vez identificadas las fuentes para la recopilación de los datos requeridos, se procedió a la elaboración de un guion de revisión documental como el instrumento para obtener la información que diera luz acerca del impacto del PIT. Dicho

guion contiene la mención de la fuente, la temporalidad y la liga al lugar en la web en donde se alojó el recurso. Esto se hizo con ayuda y a partir de la matriz de la MML, ya que para elaborar el guion fue necesario partir de los componentes, indicadores y observables correspondientes.

La finalidad antes mencionada de este trabajo hace bastar la revisión de documentos que se originaron del seguimiento de las acciones derivadas del programa de tutoría.

4.4 Componentes a evaluar

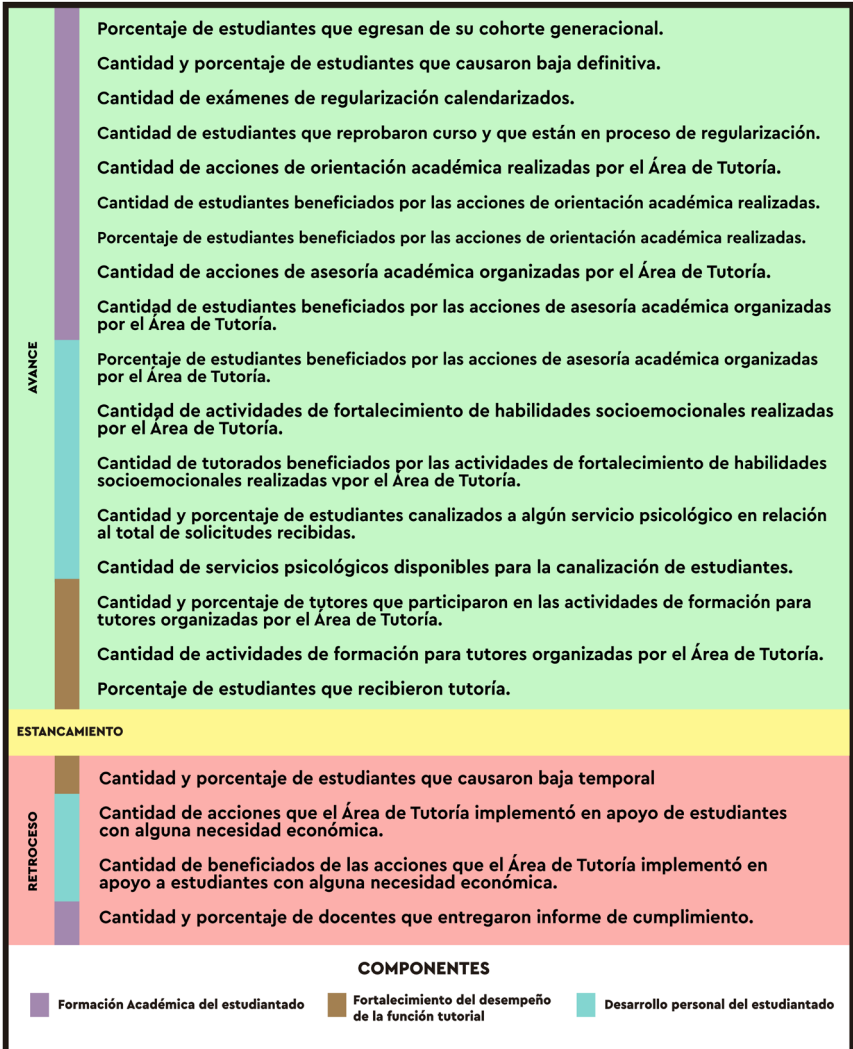
Los componentes a evaluar están en correspondencia con las categorías de análisis con las que se diseñó el plan. Sin embargo, mientras se ejecutaba la intervención, surgieron necesidades no previstas ante las cuales se tomaron acciones. Así, nuevos elementos se incorporan en este reporte de resultados; por ejemplo, las asesorías académicas.

Por otro lado, este capítulo contiene tablas que presentan los resultados obtenidos después de que se puso en marcha el PIT, en el ciclo escolar 2021-2022. Además, después de cada tabla, se despliegan gráficas que comparan la situación diagnosticada (estado previo) y aquella posterior a la implementación (estado posterior) en función de cada una de las observables referidas en el capítulo 2.

Las gráficas incorporadas en las figuras de la 8 a la 22 están coloreadas en congruencia con la concepción de la semaforización a través de la cual se permite identificar los logros y áreas de oportunidad mediante la relación entre los resultados y el color (ver figura 8): avances en

verde, estancamientos en amarillo y retrocesos en rojo. En dichas gráficas, el color azul corresponderá a los datos correspondientes a la línea base (al momento del diagnóstico) desde la que partió el PIT.

Figura 8. Semaforización de resultados



Fuente: Elaboración propia.

4.4.1 Formación Académica del Estudiantado

a) Eficiencia terminal

Después del diseño e implementación del PIT, se analizaron los datos estadísticos disponibles en relación al porcentaje de estudiantes que egresan de la cohorte generacional 2017-2021 sin tomar en cuenta traslados ni recursamientos, únicamente la totalidad de la matrícula que ingresó en el ciclo escolar 2017-2018 de cada licenciatura (ver tabla 22).

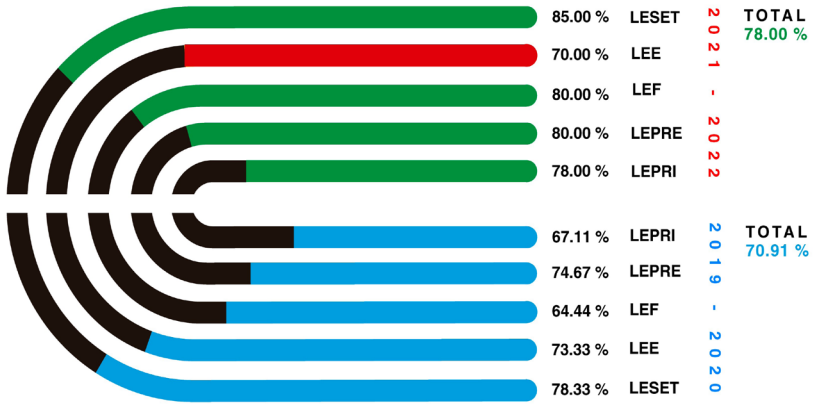
Tabla 22. Porcentaje de estudiantes que egresan de la cohorte generacional 2017-2021

Licenciatura	Matrícula Inicial	Egresados	Eficiencia Terminal
LEPRI	90	70	78%
LEPRE	90	72	80%
LEF	90	72	80%
LEE	60	42	70%
LESET	60	51	85%
Total	300	235	78%

Fuente: Elaboración propia.

A través del color verde, la figura 9 muestra un avance en cuanto a la eficiencia terminal en el ciclo escolar 2021-2022 con respecto al periodo 2019-2020. Las licenciaturas que tuvieron avance en la eficiencia terminal fueron LEPRI, LEPRE, LEF y LESET, por lo cual sus respectivas barras están coloreadas en verde. La única excepción al respecto es el retroceso en la Licenciatura en Educación Especial, de un 73.33% a un 70%, lo cual se indica asignándole el color rojo a la barra correspondiente.

Figura 9 . Eficiencia terminal: porcentaje de estudiantes que egresa



Fuente: Elaboración propia.

b) Deserción

Este indicador presenta dos observables: la cantidad de estudiantes que causaron baja temporal y la cantidad de estudiantes que causaron baja definitiva (ver tabla 23).

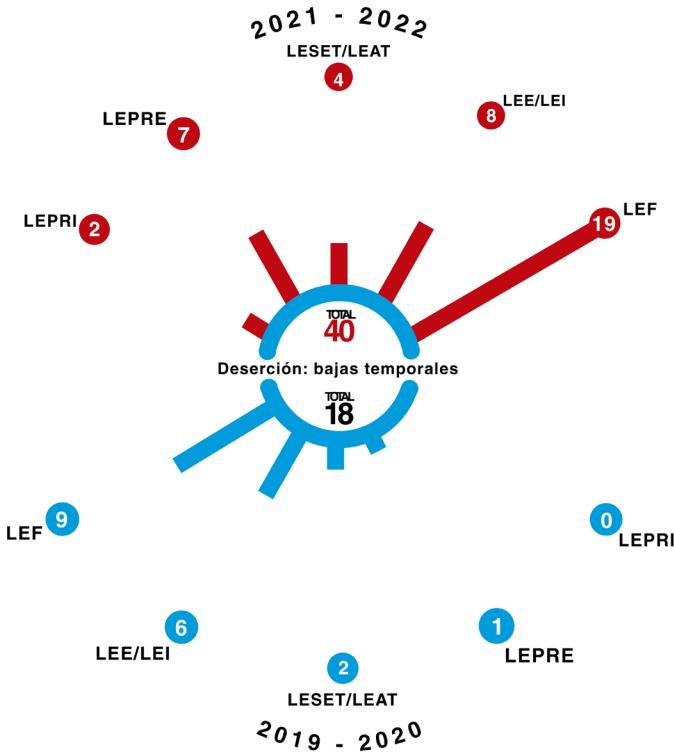
Tabla 23. Cantidad y porcentaje de estudiantes que causaron baja temporal en el ciclo escolar 2021-2022

Licenciatura	Administrativas	Voluntarias	Total	Total (%)
LEPRI	0	2	2	0.14
LEPRE	2	5	7	0.5
LEF	11	8	19	1.35
LEE/LIE	6	2	8	0.57
LESET/LEAT	2	2	4	0.28
Total	21	19	40	2.85

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 10, el color rojo correspondiente a la semaforización establecida para la presente evaluación comparativa, indica que se da un retroceso por cuanto casi se duplicaron las bajas temporales de un ciclo al otro.

Figura 10. Deserción: bajas temporal



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las bajas definitivas, la tabla 24 las despliega clasificadas en voluntarias y administrativas:

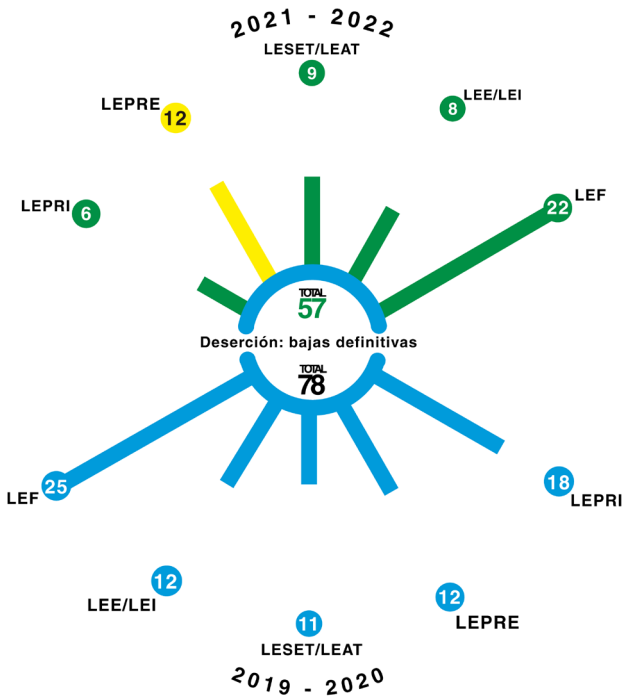
Tabla 24. Cantidad y porcentaje de estudiantes que causaron baja definitiva en el ciclo escolar 2021-2022

Licenciatura	Administrativas	Voluntarias	Total	Total (%)
LEPRI	4	2	6	0.43
LEPRE	9	3	12	0.85
LEF	18	4	22	1.57
LEE/LIE	6	2	8	0.57
LESET/LEAT	5	4	9	0.64
Total	42	15	57	4.06

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 11 se muestra un avance en cuanto a bajas definitivas, ya que en el periodo 2021-2022 hubo 21 incidencias menos que en el periodo 2019-2020. Como se mencionó anteriormente, el avance se comunica a través de la coloración verde en el elemento correspondiente de la gráfica. Así, se puede observar que todas las licenciaturas presentaron menor cantidad de bajas definitivas, excepto la Licenciatura en Educación Preescolar, en la cual el número de bajas definitivas se mantuvo igual tanto en el ciclo 2021-2022, como en el 2019-2020. El color amarillo corresponde con la clasificación de “estancamiento” en la semaforización previamente mencionada.

Figura 11. Deserción: bajas definitivas



Fuente: Elaboración propia.

c) Reprobación

Para abordar este indicador, se establecieron dos observables: la cantidad de exámenes de regularización en período ordinario y rezago; y la cantidad de estudiantes que participan en procesos de regularización, lo cual se muestra en la tabla 25, junto con una correlación con las bajas causadas consecuentemente.

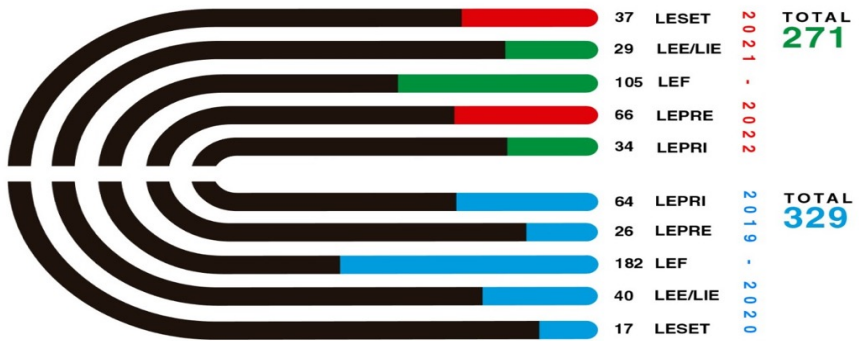
Tabla 25. Cantidad de exámenes de regularización calendarizados por licenciatura, así como la cantidad de estudiantes que reprobaron curso y que están en dichos procesos en el ciclo escolar 2021-2022

Licenciatura	Número de exámenes	Número de estudiantes	Bajas administrativas causadas	
			Temporal	Definitiva
LEPRI	34	17	0	3
LEPRE	66	21	1	3
LEF	105	55	4	4
LEE/LIE	29	15	2	2
LESET/LEAT	37	12	0	5
Total/ general	271	120	7	17

Fuente: Elaboración propia.

Cincuenta y ocho exámenes de regularización menos en el periodo posterior a la implementación del PIT implican un avance hacia los objetivos; lo cual es representado por una semaforización verde (ver figura 12). Solamente las Licenciaturas en Educación Preescolar y en Educación Secundaria con Especialidad en Telesecundaria presentan un retroceso, lo cual se indica en color rojo.

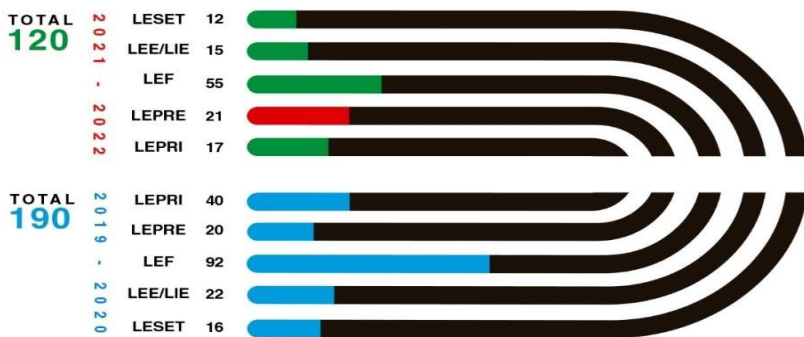
Figura 12. Reprobación: cantidad de exámenes de regularización



Fuente: Elaboración propia.

La figura 13 permite notar un avance en relación a los objetivos del PIT de un período al otro en función del número de estudiantes en procesos de regularización.

Figura 13. Reprobación: cantidad de estudiantes en procesos de regularización



Fuente: Elaboración propia.

d) Orientación académica

La siguiente tabla muestra la contribución del área de tutoría en indicador de orientación académica, mediante los siguientes observables: cantidad de acciones realizadas y el porcentaje de estudiantes que participaron de ellas (ver tabla 26).

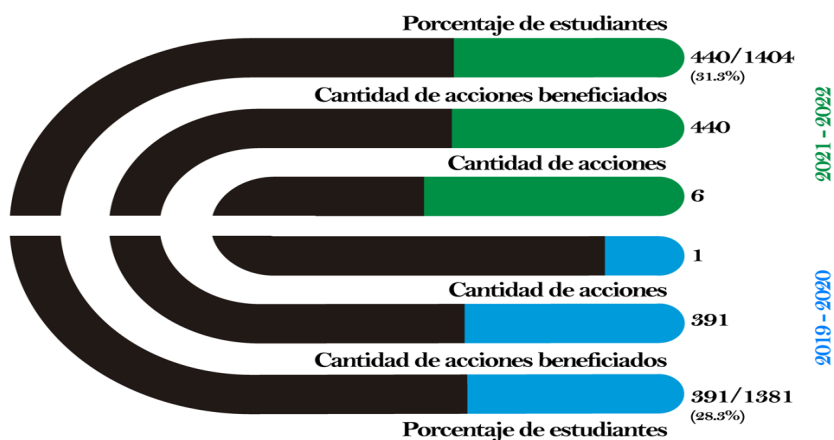
Tabla 26. Cantidad de acciones de orientación académica y cantidad y porcentaje de estudiantes beneficiados en el ciclo escolar 2021-2022

No.	Nombre de la actividad	Fecha	Modalidad	No. de asistentes		Total
				H	M	
1	Jornada de inducción	25/08/21	Virtual	102	190	292
2	Publicación de preguntas frecuentes	20/09/21	Virtual	N/A	N/A	N/A
3	Publicación de directorio institucional	17/10/21	Virtual	N/A	N/A	N/A
4	Publicación de Protocolo DAERA	17/10/21	Virtual	N/A	N/A	N/A
5	Reunión con jefes de grupo y consejeros	15/12/21	Virtual	16	40	56
6	Procesos de incorporación al servicio docente	09/03/22	Virtual			92
	Total (número)					440
	Total (porcentaje del total de estudiantes)					31.3%

Fuente: Elaboración propia.

La representación expuesta en la figura 14 muestra una mejora en los resultados en el ciclo escolar 2020-2021 en cuanto a orientación académica se refiere. En color azul están representados los datos al momento del diagnóstico (ciclo 2019-2020), mientras que los datos para el ciclo 2021-2022 se presentan en color verde ya que de un ciclo a otro hubo un avance en cuanto a esta observable.

Figura 14. Orientación académica: cantidad de acciones y estudiantes beneficiados



Fuente: Elaboración propia.

e) Asesoría académica

Este componente no estuvo en el diseño inicial del programa; sin embargo, se identificó la necesidad y se puso en marcha. Los efectos de la intervención del área de tutoría en relación a este observable se muestran en la siguiente tabla:

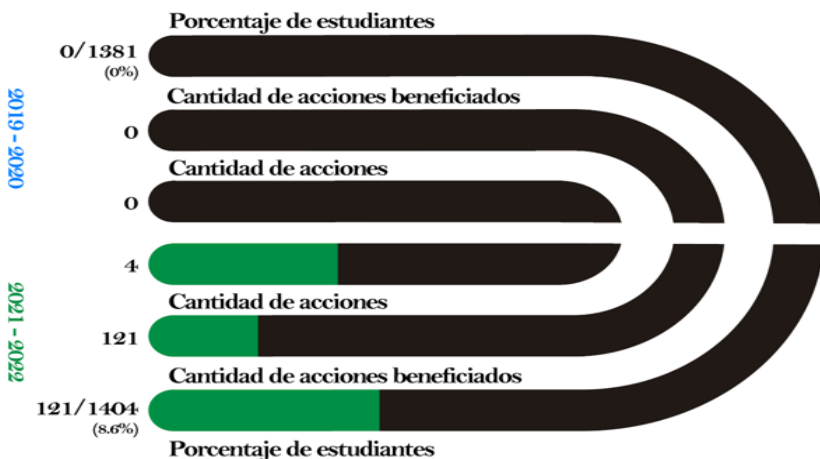
Tabla 27. Cantidad de acciones de asesoría académica organizadas por el Área de Tutoría, y cantidad y porcentaje de estudiantes que participaron en ellas en el ciclo escolar 2021-2022

No.	Nombre de la actividad	Fecha	Modalidad	No. de asistentes		Total
				H	M	
1	Charla “Soy normalista de corazón” 1° “A” y 1° “B” de LIE	06/10/21	Virtual	3	54	57
2	Asesoría “Escritura académica”	14/10/21	Virtual	1	5	6
3	Asesoría Académica “Investigación Cualitativa”	20/10/21	Virtual	3	27	30
4	Asesoría “Escritura Académica” Estudiantes de 4° grado de LEF	25/11/21	Virtual	15	13	28
	Total (número)			22	99	121
	Total (porcentaje del total de estudiantes)					8.6%

Fuente: Elaboración propia.

La figura 15 muestra que en el ciclo posterior a la aplicación del PIT se beneficiaron estudiantes a partir de acciones de las cuales no se tenía registro en el ciclo escolar 2019-2020 en el que se realizó el diagnóstico, lo cual en sí es un avance representado con color verde.

Figura 15. Asesoría académica: cantidad de acciones y estudiantes beneficiados



Fuente: Elaboración propia.

4.4.2 Desarrollo Personal

a) Fortalecimiento de habilidades socioemocionales en el estudiantado

La siguiente tabla muestra las acciones que el Área de Tutoría emprendió para favorecer el fortalecimiento de habilidades socioemocionales en el estudiantado en el periodo comprendido entre agosto de 2021 a febrero de 2022:

Tabla 28. Cantidad de actividades de fortalecimiento de habilidades socioemocionales realizadas y totalidad de tutores y tutorados beneficiados en el ciclo escolar 2021-2022

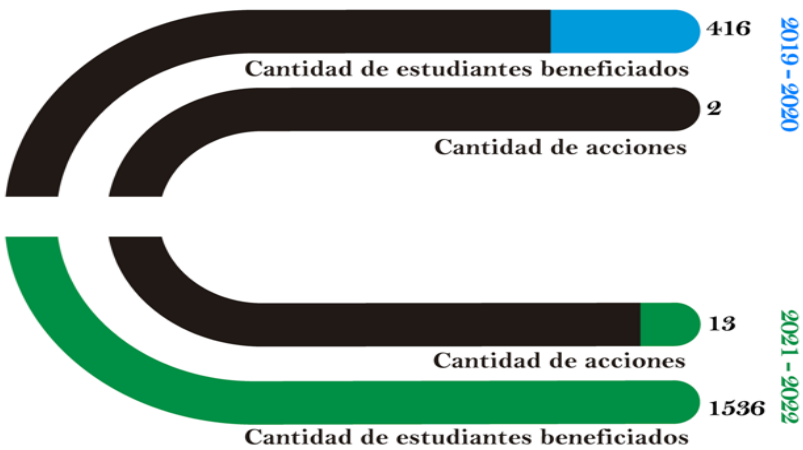
No.	Fecha	Actividad	Modalidad		Ponentes		Asistentes		Total No.	Total %
			H	M	H	M	H	M		
1	15/09/21	Jornada Salud Mental Fase inicial "Ingreso y adaptación"	Virtual	1	1	102	190	292	21	
2	22/09/21	Jornada Salud Mental Fase intermedia "Desarrollo de competencias"	Virtual	1	1	26	158	184	13	
3	29/09/21	Jornada Salud Mental Fase de transición al campo laboral "Titulación y egreso"	Virtual	1	1	48	122	170	12.2	
4	22/10/21	Grupo reflexivo 2º "A" LEPRE	Virtual	2	0	1	27	28	2	
5	12/11/21	Grupo Reflexivo 2º "B" LEPRE	Virtual	2			28	28	2	
	19/11/21									
	26/11/21									

6	13/12/21	Grupo reflexivo	Virtual	2	26	26	1.9	
	10/12/21	2º "C" LEPRE						
	17/12/21							
7	10/11/21	Taller "Habilidades s	Virtual	1	53	267	23	
		socioemocionales en el aula"						
8	17/11/21	Taller "Habilidades	Virtual	1	42	179	15.9	
		socioemocionales en el aula"						
9	24/11/21	Taller "Habilidades	Virtual	1	28	136	11.8	
		socioemocionales en el aula"						
10	06/04/22	Conversatorio: Juventud y	Virtual	1	7	50	4	
		Diversidad de Diversidades de						
		Género						
11	27/04/22	Mesa de Diálogo "Comunicación	Virtual	2	2	16	1.3	
		Asertiva en el Acompañamiento						
		Tutorial"						
12	20/05/22	Estrategia de afrontamiento	Presencial	0	5	27	2	
		"El Duelo"						
13	02/05/22	Publicación continua de recursos	Virtual	N/A	N/A	N/A	N/A	
		sobre habilidades						
		socioemocionales en Internet						
Total							1,536	Prom. 9.5%

Fuente: Elaboración propia, adaptado de los informes finales del PAT semestres "A" y "B".

La cantidad de participaciones estudiantiles en los eventos de fortalecimiento de habilidades socioemocionales casi se cuadruplicó en el periodo 2021-2022 en relación al 2019-2020, mientras que la cantidad de eventos pasó de dos a trece. Este avance se representa en color verde en la figura 16.

Figura 16. Desarrollo personal: fortalecimiento de habilidades socioemocionales

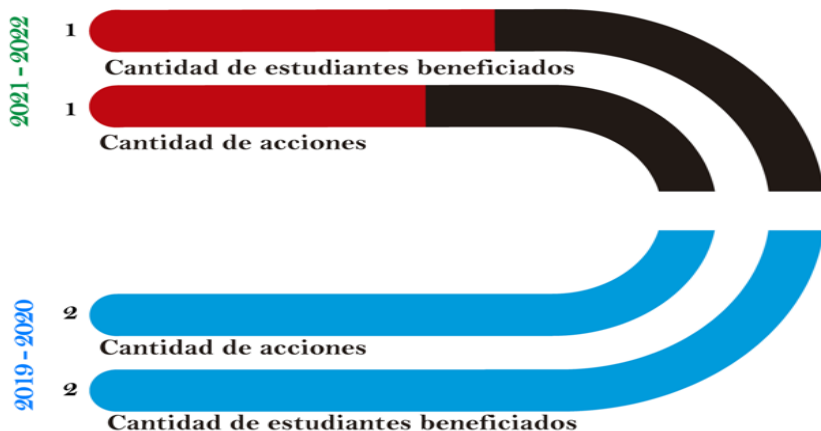


Fuente: Elaboración propia.

b) Situación económica

Se observa la incidencia del Área de Tutoría explicitando la cantidad de estudiantes atendidos por causa de alguna necesidad económica. En este caso, se canalizó a un estudiante al Comité Ejecutivo Estudiantil Normalista, mediante el cual se le otorgó una beca de desayuno. El rojo desplegado en la figura 17 deja en evidencia el retroceso en cuanto a las acciones y beneficiados en el aspecto de situación económica.

Figura 17. Desarrollo personal: situación económica



Fuente: Elaboración propia.

c) Atención psicológica

Durante la ejecución del Programa Institucional de Tutoría fue notable que los recursos para atender a los estudiantes en servicio psicológico fueron rebasados. Por ello, se amplió la oferta de una a cuatro opciones que permitieron reducir el tiempo de atención, lo cual cobra relevancia ante los casos urgentes.

La tabla 29 muestra la cantidad de estudiantes canalizados a los diferentes servicios psicológicos, los dos primeros de carácter institucional ofertados por personal adscrito a la BENV: Servicios Escolares y Asesoría Socioemocional; en tanto, los dos restantes son gestionados por dependencias externas: Centro de Integración Juvenil

(CIJ) y Centro Virtual de Atención Psicoemocional para la Comunidad Educativa (CEVAPCE). De igual manera, se muestra el porcentaje de casos desglosado por servicio en función del total de casos canalizados.

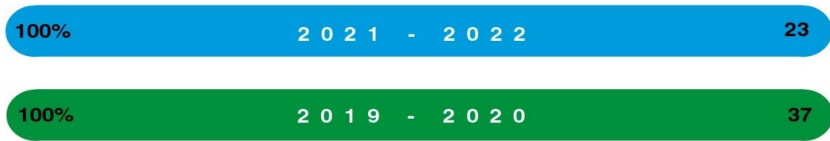
Tabla 29. Cantidad y porcentaje de estudiantes canalizados a cada servicio psicológico en relación al total de solicitudes recibidas en el ciclo escolar 2021-2022

Servicio ofertado	Estudiantes atendidos	
	Número	Porcentaje
Servicios Escolares BENVECR	29	78.4%
Centro de Integración Juvenil	2	5.4%
Primeros Auxilios Psicológicos (Asesoría Socioemocional)	6	16.2%
CEVAPCE	0	0%
Total	37	100%

Fuente: Elaboración propia.

La figura 18 muestra que en ambos periodos fueron identificados, atendidos y canalizados todos los estudiantes que solicitaron servicio de atención psicológica. El incremento de 23 a 27 solicitudes atendidas corresponde con la coloración verde de la gráfica y da cuenta de la totalidad de la satisfacción de la demanda.

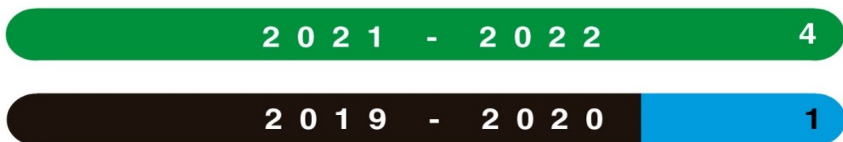
Figura 18. Desarrollo personal-atención psicológica:
Cantidad y porcentaje de estudiantes que solicitaron atención psicológica y que fueron canalizados



Fuente: Elaboración propia.

El color verde en la figura 19 representa la ampliación de la gama de servicios psicológicos que el área de tutoría puso a disposición de los estudiantes.

Figura 19. Desarrollo personal. Atención psicológica:
Cantidad de servicios psicológicos disponibles para la canalización de estudiantes



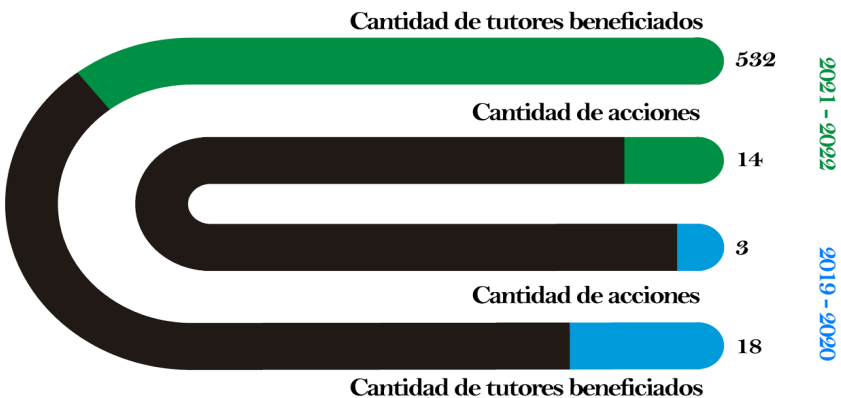
Fuente: Elaboración propia

4.4.3 Fortalecimiento del acompañamiento tutorial

Los observables a través de los cuales se evalúa este indicador son 1) la cantidad de acciones de formación de tutores organizadas por el Área de Tutoría, y 2) el porcentaje que se obtiene dividiendo el número de tutores que participaron en dichas acciones, entre el número total de tutores de la institución.

La figura 20 nos comunica que, con respecto al periodo 2019-2020, se logró un avance muy significativo en el periodo 2021-2022 en lo que concierne a la formación de tutores. Debido a este avance y conforme a la semaforización correspondiente, se imprime con color verde el elemento de la gráfica relativo al ciclo escolar 2021-2022 en donde se hace patente el incremento de actividades realizadas y el número de tutores beneficiados.

Figura 20. Fortalecimiento del desempeño de la función tutorial: formación de tutores



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30. Número y porcentaje de tutores que participaron en las actividades de formación continuapara tutores organizadas por el Área de Tutoría en el ciclo escolar 2021-2022

Fecha	Actividad	Modalidad	Ponentes		Asistentes			Total		
			H	M	H	M	H	M	No.	%
Enero-marzo/ 21	Diplomado en Derechos Humanos		N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	5	1.60%
9 /02/ 21	Conferencia Primeros Auxilios Psicológicos		N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	100	32.10%
17/08/21	Reuniones licenciatura	Virtual	3	3	101	168			269	86.2%
26 y 31/08/21	Jornada de actualización docente	Virtual	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	18	5.77%
26/08/21	Charla “Visibilizar y atender en los educandos sus recursos socioemocionales en el marco de la pandemia”.	Virtual	2	2	2	16			18	5.77%
26/08/21	Charla: “La tutoría como estrategia viable para el mejoramiento de la calidad de la educación superior”	Virtual	1	3	4	14			18	5.77%
15/09/21	Jornada de Salud Mental. Fase inicial	Virtual	1	1	2	6			8	2.56%

Fecha	Actividad	Modalidad	Ponentes		Asistentes			Total	
			H	M	H	M	No.	%	
21/09/21	Reunión de seguimiento con la DEN	Virtual	1	2	3	16	19	6.09%	
14/10/21	Asesoría "Escritura académica"	Virtual	1	1	1	6	7	2.24%	
20/10/21	Asesoría Académica "Investigación Cualitativa"	Virtual	1	3	3	3	6	1.92%	
10/11/21	Taller de bienestar del docente en el aula	Virtual	1	2	9	14	23	7.37%	
10/11/21	Charla TEA en Educación Superior	Virtual	1	1	8	8	8	2.56%	
17/11/21	Taller de bienestar del docente	Virtual	1	1	4	10	14	4.49%	
24/11/21	Taller de bienestar del docente	Virtual	1	1	6	13	19	6.09%	
Total de acciones: 14					Total de participantes: 532				

Fuente: Elaboración propia.

b) Acompañamiento tutorial

La siguiente tabla da más detalle del porcentaje de tutorados atendidos por licenciatura y semestre en el periodo comprendido entre agosto de 2021 a febrero de 2022 (semestre “A” del ciclo 2021-2022); en proporción al total de los estudiantes matriculados. Además de este observable, se toma en cuenta también el porcentaje de tutores que entregan informes de cumplimiento como un elemento que contribuye a identificar la medida en que los estudiantes reciben acompañamiento tutorial. Por último, para el mismo propósito, se considera el número de jornadas de tutoría propuestas y organizadas por el Área, las cuales son tres por semestre (ver tabla 31).

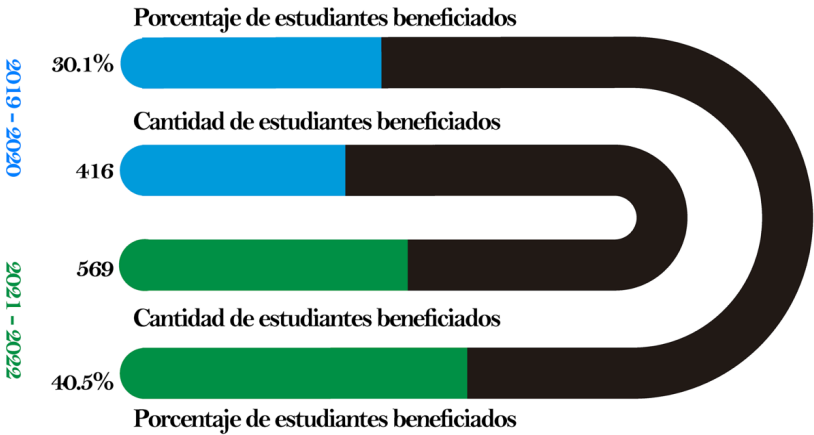
Tabla 31. Porcentaje de estudiantes que recibieron tutoría en el ciclo escolar 2021-2022

Licenciatura	Tutorados atendidos/ matriculados	Porcentaje
LEPRI	126/312	40.4%
LEPRE	107/323	33.1%
LEF	39/335	11.6%
LIE/LEE	188/215	87.4%
LEAT/LESET	109/219	49.8%
Total	569/1404	40.5%

Fuente: Elaboración propia.

El número de estudiantes que recibieron tutorías aumentó en el ciclo posterior a la implementación del PIT. Este avance es representado en color verde en la figura 21.

Figura 21. Fortalecimiento del desempeño de la función tutorial - acompañamiento tutorial: número y porcentaje de estudiantes beneficiados



Fuente: Elaboración propia.

El color rojo, mostrado en la cifra total del periodo 2021-2022 en la figura 22, se debe a un retroceso ya que hubo menos tutores que entregaron informe de cumplimiento que en el ciclo 2019-2020.

Figura 22. Fortalecimiento del desempeño de la función tutorial. Acompañamiento tutorial: número y porcentaje de docentes que entregaron informe de cumplimiento



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32. Número de jornadas de tutoría propuestas y organizadas por el Área de Tutoría en el ciclo escolar 2021-2022

Número	Descripción	Estudiantes participantes
1	Jornada de Tutoría Virtual del 08/09/21	
2	Jornada de Tutoría Virtual del 27/10/21	747
3	Jornada de Tutoría Virtual del 21/01/22	
4	Reunión con jefes de grupo y consejeros estudiantiles para brindar seguimiento al acompañamiento tutorial.	56
	Total	803

Fuente: Elaboración propia.

El número de jornadas ha sido el mismo en el periodo previo como en el posterior. Por otro lado, en la tabla del apéndice E se puede consultar la comparativa previamente expuesta a más detalle. En dicha tabla, de conformidad con lo que establece la metodología del marco lógico, se presenta un sistema de semaforización para “utilizar correctamente los indicadores, interpretar y dar sentido a los valores que ellos puedan adquirir” (Aldunate y Córdoba, 2011, p. 89). Dicha semaforización se plantea desde el diseño y puede ser consultada junto con sus objetivos relacionados en la matriz de consistencia (apéndice B). Cabe mencionar que se atribuye color rojo cuando se identifica un retroceso con respecto al estado anterior, mientras que el amarillo corresponde a una cifra igual o similar y el color verde se asigna cuando existe una mejoría.

Finalmente, en los capítulos siguientes se realizará un análisis del comportamiento de los movimientos de las brechas entre el estado inicial diagnosticado y el estado posterior a la implementación en función de los objetivos que se establecieron en el diseño del PIT y en relación al avance respecto al estado diagnosticado. Como ya se mencionó, la evaluación no tendría sentido si, a partir de dicho análisis, no se propusieran ajustes al programa con el propósito de mejorar el diseño del mismo, así como su eficacia en términos de una aproximación más cercana al deber ser y al avance.

Resumen

En congruencia con el diseño del programa, se formularon indicadores y niveles de logro, mismos que permitieron hacer una evaluación comparativa entre el estado inicial diagnosticado de cada uno de los componentes del mismo y su estado final posterior a su implementación. En función del control, ha de ser notado que se agregaron componentes del PIT y sus respectivos indicadores, ya que nuevas necesidades emergieron.

Al revisar la comparativa, resulta visible que, de los veintiún indicadores observados, diecisiete están en color verde, lo cual implica los avances en los objetivos establecidos; ninguno está en color amarillo, es decir sin avance ni retroceso; y cuatro están en rojo, lo cual implica un nivel de logro inferior a la línea base determinada por el nivel de logro de la Metodología del Marco Lógico.

Las categorías en donde hay rojos son: deserción (bajas temporales); reprobación; dos en situación económica (cantidad de acciones y estudiantes beneficiados) y uno en acompañamiento tutorial (número de docentes que entregaron informe de cumplimiento).

Referencias

- Aldunate, E. y Córdoba, J. (2011). *Formulación de programas con la metodología de marco lógico*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica.
- Clerici, R. y Da Re, L. (2018). Evaluación de la eficacia de un programa de tutoría formativa. *Revista de Investigación Educativa*, 37(1), 39–56. <https://doi.org/10.6018/rie.37.1.322331>
- Espinosa, E., Mendoza, J. y Padilla, R. T. (2009). Evaluación de programas educativos desde la perspectiva de los sistemas suaves: Propuesta metodológica. *Revista Universidad EAFIT*, 45(155), 30–44.
- González, M. y Zanfrillo, A. (2006). *Evaluación de proyectos en las Instituciones de Educación Superior: su abordaje a través del Enfoque de Marco Lógico*. *Técnica Administrativa*, 5(28).
- Guerra-Martín, M., Lima, M. y Lima, J. (2017). Effectiveness of Tutoring to Improve Academic Performance in Nursing Students at the University of Seville. *Journal of New Approaches in Educational Research*, 6(2), 93–102. doi: <http://dx.doi.org/10.7821/naer.2017.7.201>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Recolección de datos cuantitativos. *Metodología de la investigación* (pp. 196–267). McGraw Hill.
- INEEd (2016), *Guía metodológica de evaluación de programas educativos*, INEEd, Montevideo.

- Andrés, J.M. y Mateo, J. (2000). *La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*. España: Horsori.
- Mercer, M. (2005). *Evaluating education projects and programmes: on whose terms and to what effect?*. NETREED Conference.
- Peersman, G. (2014). Sinopsis: Métodos de recolección y análisis de datos en la evaluación de Impacto. *Síntesis metodológica*, 10.
- Van der Knaap, P. (2004), *Theory-Based Evaluation and Learning: Possibilities and Challenges*, Evaluation, SAGE, Thousand Oaks.
- Walvoord, M. y Pleitz, J. (2016). Applying Matched Sampling to Evaluate a University Tutoring Program for First-Year Students. *Learning Assistance Review*, 21(1), 99-113.

Capítulo 5. Evaluación del Programa Institucional de Tutoría. Discusión de Resultados y Experiencias

Lilian Alejandra Bonilla Cortés

Marysol García Piedra

Arturo Suárez Ortigoza

Con la finalidad de realizar el análisis de los resultados obtenidos, posterior al pilotaje del Programa Institucional de Tutoría (PIT) en la Benemérita Escuela Normal Veracruzana “Enrique C. Rébsamen” (BENV), durante el ciclo escolar 2021-2022, se presentan a continuación, las reflexiones y el análisis que surgen del capítulo cuatro de evaluación comparativa entre el diagnóstico y la situación posterior a la implementación del programa. En este sentido, se describe la metodología utilizada, las técnicas e instrumentos de indagación, así como la interpretación de resultados a partir de los tres componentes enunciados de conformidad con la Metodología del Marco Lógico (MML): Formación académica del estudiantado, Desarrollo personal del estudiantado y Fortalecimiento del desempeño de la función tutorial (ver apéndice B), así como las observables que denotan avance y/o retroceso en el cumplimiento de los objetivos del programa. Finalmente, se comparten las experiencias y reflexiones a partir de las dimensiones (Etkin, 2005) que subyacen de los árboles de problemas y objetivos.

5.1 Metodología de Análisis de la Información

Los resultados presentados en este capítulo se desarrollan a través de la implementación de la MML, utilizado en la fase diagnóstica y evaluativa, además de complementar dicho análisis con la Metodología de Comparación Constante (MCC) y la Metodología de los Sistemas Suaves (MSS) de Peter Checkland, la cual surge a partir de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Ludwing von Bertalanffy en 1992, citado por Ramírez (1999).

La Metodología de Comparación Constante de acuerdo con Osses, Sánchez e Ibañez (2006), combina la generación inductiva de categorías con una comparación simultánea de todos los incidentes sociales observados. Es decir, a medida que un fenómeno social o incidente se registra y clasifica, asignándole una categoría o clase, también se compara con los ya clasificados con la misma categoría. Luego, gradualmente, el proceso va cambiando: en lugar de comparar un incidente con los otros, se van comparando los incidentes con las propiedades de las categorías. Así, el descubrimiento de las relaciones, o la generación de hipótesis comienza con el análisis de las observaciones iniciales, se someten a un continuo refinamiento a lo largo de la recolección y análisis de datos y realimentan continuamente el proceso de categorización (pp.121).

Por su parte, la MSS presenta su utilidad de aplicación a través de la consolidación del proceso para su interpretación, “trabaja con las diferentes percepciones de una situación, y

define un proceso sistémico de aprendizaje, en el cual son discutidos y examinados diferentes puntos de vista con el fin de determinar acciones orientadas a su mejoramiento” (Cardoso, Ramos y Tejeida, 2009, p. 33).

Cumpliendo con el orden subsecuente de las etapas dentro del proceso, la fase que corresponde al análisis de los resultados obtenidos a través de la evaluación es la comparación de los modelos conceptuales y de las gráficas incorporadas en las figuras del capítulo que expresan el problema humano detrás de las actividades realizadas.

En este tenor, con relación al capítulo anterior de evaluación, se presenta el análisis de cada uno de los componentes, de acuerdo con la MML “dentro de un determinado contexto, que es su espacio de validez” (Aldunate y Córdoba, 2011, p.8), tomando en cuenta las categorías y observables delimitadas; además de la identificación de las posibles causas, establecidas de acuerdo con las actividades realizadas alcanzadas y en proceso de consolidación que contribuyeron a los resultados obtenidos con base en las dimensiones para el fortalecimiento del PIT.

5.1.1 Técnicas e Instrumentos

De acuerdo con la implementación del programa y en concordancia con la MML y la MSS, se realizó la discusión de resultados considerando fuentes provenientes de distintas áreas de la institución (Secretaría Académica, Subdirección

de docencia y Área Institucional de Tutoría). La técnica utilizada fue la revisión documental y el análisis comparativo de acuerdo con los componentes, categorías y observables establecidos (Blanco y Mesa, 2022).

Las fuentes consultadas consistieron en formularios aplicados a lo largo del ciclo escolar, carpetas compartidas con información sobre cada licenciatura, constancias, oficios de asignación, registro de evidencias fotográficas sobre las reuniones semanales, diapositivas, informes de fin de semestre, sitio web y demás insumos alojados principalmente en el tablero en línea, Padlet.

5.2 Análisis de Resultados por Componentes

A continuación, se presenta el análisis de los componentes establecidos en el PIT, los cuales son: a) Formación académica del estudiantado, b) Desarrollo personal del estudiantado y c) Fortalecimiento del desempeño de la función tutorial. Se prioriza en las causas que posibilitaron su fortalecimiento; además, se mencionan de manera general, las relaciones establecidas con las cinco dimensiones: normativa, administrativa, tecnológica, humana y académica.

También se muestra el análisis de los resultados en cada una de las licenciaturas ofertadas en la institución, de acuerdo con la semaforización mencionada en el capítulo cuatro; en avance (color verde), estancamiento (color amarillo), o retroceso (color rojo).

5.2.1 Formación Académica del Estudiantado

Este componente se conformó originalmente por cuatro categorías: eficiencia terminal, deserción escolar, reprobación y orientación académica (BENVECR, 2021, p.71); la categoría de asesoría académica surgió durante el proceso de aplicación, de acuerdo con la MSS, que permitió identificar la necesidad de incorporarla, ya que en un principio no se contemplaba dentro de la MML. Quedando para esta fase final de evaluación cinco categorías con sus respectivas observables.

En la primera categoría, denominada eficiencia terminal, con base en los datos arrojados a través del proceso de evaluación y la observable denominada, porcentaje de estudiantes que egresa de la cohorte generacional, se observa que al menos para el ciclo escolar 2021-2022, en comparación con el ciclo 2019-2020, hubo un incremento en el número de estudiantes que concluyeron la licenciatura, de un 70.91% a un 78%, siendo el aumento en un 7.09%.

En esta comparación de ciclos escolares, cabe destacar que, en un primer momento, la licenciatura con menor eficiencia terminal fue LEF, sin embargo, para el ciclo 2021-2022, fueron LEE/LIE; en contraste, el mayor porcentaje de eficiencia terminal fue en la LESET/LEAT, en ambos ciclos.

De acuerdo con la categoría denominada deserción escolar, referida a todos aquellos estudiantes que no culminaron su formación profesional por diversas razones, el análisis se consideró a partir de las observables de bajas temporales y definitivas, que a su vez se subdividen en bajas

administrativas o voluntarias. En esta categoría se observó un aumento considerable en las bajas temporales, de 18 a 40, siendo predominantes las bajas administrativas sobre las voluntarias.

La licenciatura con más número de bajas continúa siendo la LEF, sin embargo, en el ciclo escolar 2021-2022 también se percibe un aumento de bajas en la LEPRE.

En el caso de bajas definitivas hubo una disminución de 78 a 57, predominando también las bajas administrativas sobre las voluntarias, en esta categoría la licenciatura que registró un descenso en bajas de estudiantes fue LEPRI, casi tres veces menos, de 18 a 6. En el caso de la LEPRE se mantuvo con el mismo número de bajas.

En la categoría de reprobación las tres observables fueron: la cantidad de estudiantes que reprobaron y están en regularización; la cantidad de estudiantes que causaron baja; y la cantidad de exámenes calendarizados. Es importante destacar que el número de exámenes de regularización disminuyó considerablemente de 329 a 271; sin embargo, las licenciaturas que aumentaron en cantidad de exámenes fueron LEPRE y LESET/LEAT.

En la categoría de orientación académica, se encuentra la observable de acciones emprendidas en correlación con el número de asistentes; por tanto, la otra observable es la cantidad de beneficiados. Dentro del análisis comparativo destaca un incremento de actividades debido a que en el ciclo escolar 2019-2020 sólo se tiene el registro de una actividad que tuvo como propósito ser un espacio de información sobre las intenciones del PIT durante la jornada de inducción. En tanto, en el ciclo escolar 2021-2022, las acciones de orientación académica se incrementaron a seis.

Cabe destacar que estas acciones se realizaron de manera virtual debido al confinamiento derivado de la pandemia por enfermedad de coronavirus COVID-19, (De Santiago, 2020). Las tres acciones directas fueron: jornada de inducción, reunión con jefes de grupo y charla sobre los procesos de incorporación al servicio docente dirigida a estudiantes de cuarto grado. Estas acciones en total muestran una participación de 440 estudiantes, de un total de 1381, representando un 31.6% del total de la matrícula, lo que hace posible colocar estas acciones en color verde, como avance en los objetivos planteados en el PIT.

Entre las acciones indirectas se encuentran la elaboración de un directorio institucional y la creación de un sitio web con un apartado para preguntas frecuentes; y por último, la construcción del protocolo de Detección y Atención de Estudiantes en Riesgo Académico (DAERA) para disminuir la reprobación y deserción escolar.

La última categoría denominada asesoría académica tuvo dos observables: cantidad de asesorías realizadas y cantidad de beneficiados; en éstas hubo un incremento en las acciones realizadas, ya que en la etapa diagnóstica no se mostraron antecedentes. Durante el ciclo 2021-2022, y de acuerdo con las acciones de fortalecimiento para responder a las necesidades detectadas, se realizaron cuatro asesorías clasificadas en generales (referentes al tema de escritura académica e investigación cualitativa con una asistencia de total de 36 estudiantes), y focalizadas (para fortalecer la identidad docente en 1er grado de la LIE, contando con una asistencia de 57 estudiantes y otra referente a la escritura académica, dirigida a 27 estudiantes de 4º grado de la LEF).

Por tanto, en la categoría de asesoría académica, la observable denominada número de estudiantes beneficiados fue de 121, dando un total de 8.6% de los 1381 jóvenes, situando estas cuatro acciones conjuntamente en avance (color verde).

Como se observa en este primer componente referido a la Formación académica del estudiantado se obtuvieron avances significativos en las cuatro categorías destinadas al fortalecimiento del PIT. Sin embargo, aún se denota un retroceso en la categoría de deserción, específicamente en la observable de bajas temporales.

5.2.2 Desarrollo Personal

De acuerdo con los datos presentados en el capítulo anterior y dando continuidad al pilotaje de la estrategia de tutoría por fases, el desarrollo personal se alineó de manera significativa con el protocolo DAERA, para dar respuesta a las necesidades detectadas mediante acciones específicas y concretas.

En este componente, se encuentran las categorías: fortalecimiento de las habilidades socioemocionales, situación económica y atención psicológica; relacionadas cada una con las observables correspondientes.

En las actividades programadas por el área de tutoría, encaminadas a fortalecer las habilidades socioemocionales, las observables fueron: la cantidad de acciones realizadas para el fortalecimiento socioemocional y la cantidad de estudiantes que participaron en las actividades propuestas. En la primera, hubo un incremento general de dos a trece acciones, nueve de ellas agrupadas en tres grandes temas pero realizadas para

diferente destinatario; tales como: jornadas de salud mental para tutores y tutorados, actividades en grupos reflexivos y talleres de habilidades socioemocionales en el aula; estos últimos, dirigidos a tutorados y llevados a cabo en vinculación con otras áreas e instituciones.

La primera actividad, denominada Jornada de Salud Mental, se subdividió por fases y consistió en la realización de tres jornadas para cada fase de tutoría, en ellas se observó mayor participación de los estudiantes de la fase inicial de ingreso y adaptación, con el 21% de asistencia. En cambio, los estudiantes de la fase intermedia, de desarrollo de competencias, asistió en un 13%. Finalmente, los estudiantes de la fase de transición al campo laboral, de titulación y egreso, solo participaron en un 12.2%. Esto da como resultado una mayor participación en los estudiantes de primer grado.

Otra de las acciones fue la creación de un grupo reflexivo para la LEPRE, gestionado a través del enlace de la licenciatura y la academia de segundo grado, con la finalidad de responder de manera inmediata a las necesidades de integración y cohesión grupal, derivada de la modalidad de educación a distancia por la contingencia sanitaria. Dicha actividad fue atendida en vinculación con el Centro de Integración Juvenil (CIJ), permitiendo beneficiar a 82 estudiantes, que constituyen el 5.9% del total de la matrícula escolar.

Con el objetivo de contribuir al desarrollo humano de estudiantes se realizó el “Taller de habilidades socioemocionales en el aula”, realizado en tres sesiones en modalidad a distancia y beneficiando a 605 estudiantes a lo largo de 3 sesiones. Cabe destacar que la asistencia de estudiantes mujeres en relación con los hombres es

significativa, casi cuatriplicando la cantidad, es decir 123 hombres y 482 mujeres.

Otra acción emprendida fue el conversatorio: “Juventud y diversidad de diversidades de género”, organizado por el Centro de Género de la Normal Veracruzana (CEGENV), en vinculación con el Área Institucional de Tutoría y Servicios Escolares, su modalidad fue virtual y tuvo una asistencia de 57 participantes, lo que representa el 4% del porcentaje total de los estudiantes.

Una más de las acciones implementadas fue una mesa de diálogo “Comunicación asertiva en el acompañamiento tutorial”, a la que asistieron 18 estudiantes, que significa el 1.3% de la comunidad estudiantil. También se realizó de manera presencial el taller de “Estrategia de afrontamiento del duelo” dirigido a un grupo de la LEPRE, contando con un total de 28 asistentes.

Por último, una de las acciones emprendidas por el equipo del Área Institucional de Tutoría fue la creación de un repositorio digital de contenido para el fortalecimiento de habilidades socioemocionales, alojado en el sitio web oficial y puesto a disposición de la comunidad normalista.

En relación a las observables de acciones y cantidad de estudiantes que participaron en las actividades propuestas se evidencia un avance (color verde) en los objetivos planteados en la MML.

En la categoría de situación económica las observables fueron: la cantidad de estudiantes atendidos con alguna necesidad económica y la cantidad de estudiantes beneficiados. Cabe destacar que en la etapa diagnóstica se realizó y gestionó el apoyo a dos estudiantes con limitaciones para la adquisición

de equipo de cómputo e internet, acción realizada por parte de los docentes de grupo. Con el objetivo de atender de manera inmediata a Estudiantes en Situación de Riesgo Académico (ESRA), el área de tutoría no sólo activó protocolos de atención psicológica, también garantizó una respuesta por medio de la canalización de un estudiante al Comité Ejecutivo Estudiantil Normalista (CEEN), ofreciendo una beca de desayuno para favorecer su rendimiento académico.

Es pertinente mencionar que las situaciones de índole económico son principalmente atendidas en el área de Servicios Escolares, a través de las diversas becas y otros servicios como bolsa de trabajo. Esta acción favorece la vinculación entre el CEEN y el Área Institucional de Tutoría. Sin embargo, al beneficiar a un estudiante en comparación con los dos beneficiados en el diagnóstico, la observable de esta categoría se encuentra en retroceso (color rojo).

En la categoría denominada atención psicológica, es preciso puntualizar la detección y atención oportuna de ESRA, por medio del protocolo DAERA, que permitió responder a las necesidades identificadas. Esta categoría tuvo tres observables: cantidad de servicios psicológicos ofertados, cantidad de beneficiados y cantidad de canalizaciones realizadas a partir de las solicitudes de estudiantes.

En la observable, cantidad de servicios psicológicos ofertados, es evidente el avance (color verde), debido a que en la etapa diagnóstica sólo se contaba con el apoyo del área de psicología de Servicios Escolares y fue a través de la gestión, vinculación y la toma de decisiones que se amplió la cobertura de los servicios para satisfacer a la demanda.

La ampliación del servicio psicológico se logró debido a la gestión del equipo institucional en la organización de vinculaciones con servicios de apoyo emocional, como lo es el Centro de Integración Juvenil (CIJ), mismo que logró agendar y atender al 5.4% del total de estudiantes. En este sentido, se incorporó el servicio denominado Asesoría Socioemocional, como una medida de atención para brindar primeros auxilios psicológicos. También se realizaron vinculaciones con el Centro Virtual de Atención Psicoemocional para la Comunidad Educativa (CEVAPCE), y se continuó con la comunicación con SE, conformando así, un total de cuatro servicios disponibles para el estudiantado en el ciclo escolar 2021-2022.

La observable de cantidad de estudiantes beneficiados fue de 37, demostrando un avance de acuerdo con los objetivos del PIT. En cuanto a las canalizaciones hubo una disminución de 37 a 23, ubicando este resultado en avances (color verde), ya si bien disminuyó la cantidad de canalizaciones, todas las solicitudes fueron atendidas.

5.2.3 Fortalecimiento del Acompañamiento Tutorial

A continuación, se presentan como parte del tercer y último componente, las categorías que se evaluaron para el fortalecimiento del desempeño de la función tutorial, las cuales fueron la formación de tutores y el acompañamiento tutorial, que en conjunto denotan la participación de los tutores ante las diversas acciones propuestas durante la implementación del programa. Además, se incluye el número de jornadas propuestas para el acompañamiento y la participación de estudiantes.

Para la categoría de formación de tutores, hay dos observables: la cantidad de acciones establecidas y la cantidad de tutores beneficiados. En la etapa diagnóstica se detectaron únicamente tres actividades y un total de 18 tutores beneficiados.

En la ejecución del PIT, se detectó la necesidad de fortalecer el conocimiento y la preparación profesional de los tutores, ya que durante la etapa diagnóstica los docentes comentaban no sentirse preparados para desempeñar la tutoría, por lo cual se implementaron 14 acciones específicas de formación en el ciclo escolar 2021-2022, con un impacto en 532 docentes tutores, denotando un avance en los objetivos planteados.

En trabajo colaborativo, la responsable del PIT y el equipo del Área Institucional de Tutoría, participaron en las reuniones de licenciatura que se llevan a cabo al inicio de cada semestre del ciclo escolar, con la finalidad de difundir el programa, caracterizar las fases, presentar los protocolos de canalización, compartir formatos y dar a conocer el sitio web oficial.

De esta manera, también se difundió el PIT a la plantilla docente de cada una de las licenciaturas, incluidos los docentes de nuevo ingreso que fungirían como tutores noveles. De esta actividad el alcance obtenido fue un 86.2%, representando un total de 269 tutores beneficiados, siendo 168 mujeres y 101 hombres.

Posteriormente se agendaron tres actividades mediante la plataforma de Zoom: una jornada de actualización, una

charla enfocada en visibilizar y atender en los educandos sus recursos socioemocionales, en el marco de la pandemia y una charla para resignificar la tutoría como estrategia viable para el mejoramiento de la calidad de la educación superior. En estas se contó con una participación general de 54 docentes.

Otra de las actividades fue la Jornada de Salud Mental, dirigida a docentes tutores de primer grado, pues la situación de pandemia incidía en la vulnerabilidad de los estudiantes egresados de nivel bachillerato en su transitar a la educación superior, beneficiando a ocho docentes tutores.

Una actividad importante fue la reunión de seguimiento con la DEN para el fortalecimiento de la construcción del PIT. Aunado a lo anterior, se realizaron sesiones de asesoría de investigación cualitativa y escritura académica dirigidas a estudiantes y docentes de cuarto grado, quienes tuvieron la oportunidad de fortalecer el desarrollo de habilidades para la investigación y redacción enmarcadas en el proceso de titulación.

Para propiciar la atención emocional del tutor se desarrolló el taller “Bienestar docente en el aula”, que consistió en tres sesiones de trabajo diferenciadas para cada una de las fases de tutoría. Dicho taller se realizó en vinculación con el CIJ, para atender específicamente las habilidades socioemocionales de los tutores durante la pandemia y se vieron beneficiados 56 docentes. Cabe destacar que la mayor asistencia estuvo en los tutores de primer grado, con un total de 23 docentes (14 mujeres y 9 hombres).

En la academia de primer grado de LEPRIM se solicitó la intervención del Área Institucional de Tutoría, ya que fue detectada una estudiante con diagnóstico del Trastorno del Espectro Autista (TEA), por lo que se realizó la ficha para la detección de ESRA, en conjunto con un especialista en el tema, se extendió la invitación a ocho docentes para participar en la charla TEA en educación superior, que permitió poner de conocimiento la situación de la alumna, describir rasgos y características del TEA y plantear estrategias para la comunicación efectiva entre docentes y alumna para garantizar su participación e inclusión dentro del aula.

Por otro lado, el equipo de tutoría participó en un diplomado en derechos humanos con la intención de alinear el PIT a prerrogativas del principio pro persona e igualdad sustantiva.

Por último, al identificar diversos casos de estudiantes que referían altos niveles de estrés y ansiedad, derivados de la pandemia, se consideró conveniente realizar la conferencia “Primeros auxilios psicológicos” para responder de manera sensible a estudiantes en crisis. Se contó con una participación de 100 tutores.

Gracias a estos esfuerzos, actualmente los protocolos de canalización se encuentran en la etapa de conocimiento y comprensión por una cantidad representativa de tutores, situación que permite a los estudiantes iniciar el proceso de apoyo de manera inmediata.

Con base en los resultados de la tabla comparativa (ver apéndice E), en la observable de cantidad de tutores

beneficiados hubo para el ciclo escolar 2021-2022, un total de 532 docentes beneficiados en su formación como tutores de la BENV, a diferencia de los 18 docentes referidos en el diagnóstico inicial, ubicando de esta manera la semaforización en avance (color verde).

De acuerdo con la categoría de acompañamiento tutorial, las observables que se analizaron fueron el número y porcentaje de estudiantes que recibieron tutoría y la entrega de informes al término de cada semestre. En las primeras observables, hubo un avance (color verde), es decir un incremento de 416 a 569 estudiantes que recibieron tutoría, siendo el porcentaje del 30.1% al 40.5%. Así mismo se destaca que en el diagnóstico inicial se recibieron 117 informes y en el ciclo escolar 2021-2022 fueron recibidos 97.

De acuerdo con los informes entregados, la licenciatura que más recibió estos documentos fue la LEE, con un total de 36, reportando un incremento de diez con respecto a los 26 en la etapa de diagnóstico. La segunda licenciatura fue la LEAT, con un incremento notorio de nueve a veinte informes; mientras que las licenciaturas de LEPRE, LEPRIM y LEF, mostraron cantidades que oscilaban entre 13 y 15 en entregas, teniendo una disminución casi de la mitad de los contabilizados durante la etapa diagnóstica. Por lo anterior y de acuerdo con la semaforización, esta observable se encuentra en retroceso (color rojo).

Es preciso destacar que la realización de Jornadas de Tutoría contribuyen a la elaboración de informes de acompañamiento, por lo que se agregó como una categoría de

análisis con la observable referente a la cantidad de estudiantes beneficiados, la cual ascendió de 300 y 747 estudiantes.

Por último, para fortalecer el acompañamiento tutorial se realizó un conversatorio en el que participaron 56 estudiantes, tanto jefes de grupo como consejeros estudiantiles, quienes contribuyeron con sus aportaciones y experiencias, a la toma de decisiones para el seguimiento al acompañamiento tutorial.

5.3 Experiencias y Reflexiones con Relación a las Dimensiones

Retomando el árbol de problemas elaborado en el diagnóstico y presentado en el capítulo 2, es posible compartir las experiencias obtenidas de acuerdo con las dimensiones establecidas: normativa, administrativa, tecnológica, humana y académica.

De este modo, en la dimensión normativa, la elaboración de un PIT y de orientaciones generales para realizar la tutoría por fases en la BENV (SEP, 2013), permitieron que tanto docentes como estudiantes, tuvieran conocimiento de los objetivos y estrategias para la implementación del programa, fortaleciendo habilidades y competencias que respondían a las necesidades y características del trayecto formativo correspondiente a cada estudiante.

A su vez, la integración del Programa por fases, permitió que el impacto del primer y último grado de formación

inicial fuera atendido por un tutor grupal, incrementó la cobertura y el acompañamiento, a la vez que disminuyó la carga administrativa entre los tutores individuales de la fase intermedia en segundo y tercer grado.

También se estableció un número mínimo de tres jornadas y flexibilidad en día y hora para los encuentros, con la finalidad de contribuir al desarrollo de la tutoría y eficientar el protocolo DAERA.

En la dimensión administrativa destacaba la burocratización de protocolos de canalización, la escasa difusión del PIT, la realización de asignaciones inequitativas y la excesiva solicitud de formatos de seguimiento para la sistematización de la tutoría. Además de la ausencia de la evaluación del programa.

En este sentido, se comenzaron a optimizar los procesos a través del seguimiento y evaluación del PIT, iniciando con la reestructuración del equipo asignado al Área Institucional de Tutoría, la delimitación de funciones y responsabilidades, así como la implementación de instrumentos de seguimiento (formularios y guiones de investigación documental), para recuperar información diagnóstica. Así mismo, destaca el uso de herramientas tecnológicas, ya que Padlet y Google Drive, favorecieron de manera interna la sistematización de información, el seguimiento a las actividades emprendidas a lo largo de la administración y en definitiva, el trabajo colegiado de equipo.

Respecto a la planeación, seguimiento y evaluación de las acciones realizadas, destacan las reuniones semanales

del equipo de trabajo, en las que se privilegió el diálogo, la tomar decisiones, la retroalimentación y replanteamiento de las acciones llevadas a cabo, procurando la mejora continua y el logro de los objetivos del PIT.

La tutoría, al estar planteada por fases, contribuyó de manera general a que los procesos de asignación fueran más equitativos y significativa la participación y disposición de los tutores. Por ejemplo, para designar a los tutores grupales se estableció un proceso que consistió en identificar los perfiles idóneos, seguido de una carta de invitación para formalizar la designación a quienes dieron respuesta favorable, promoviendo de esta manera una asignación horizontal y la corresponsabilidad en el trabajo.

Cabe señalar, que en cuanto a los informes de tutoría se incrementó el cumplimiento y en cuanto a los estudiantes beneficiados se observa una mayor participación y ampliación de la cobertura.

Además, en esta dimensión destaca la importancia de la vinculación con otras áreas institucionales, tales como la Secretaría Académica, Servicios Escolares y el CEGENV, con las que se realizaron diversas actividades formativas e informativas, gestiones y se tomaron decisiones para brindar la atención necesaria a los estudiantes, activando protocolos de canalización de manera oportuna y pertinente.

Referente a las vinculaciones externas, se realizaron gestiones importantes principalmente con el CIJ, en cuanto a que la mayoría de las acciones fueron producto de la colaboración entre el personal de éste y el área de tutoría, por

ejemplo: talleres, conferencias, charlas, grupos reflexivos para generar estrategias de afrontamiento y atención psicológica personalizada.

A su vez, en cada reunión de licenciatura se procuró la transparencia y rendición de cuentas, en lo que respecta al trabajo realizado y el logro de los objetivos del programa, así como la socialización de la calendarización de actividades planeadas para el semestre subsecuente. Destaca también la importancia de la realización de oficios de asignación, constancias de cumplimiento, informes semestrales y evidencias soporte, los cuales fueron entregados a las instancias correspondientes de manera adecuada y pertinente.

Es importante mencionar, que el registro de asistencia de las actividades emprendidas, se realizó a través de código QR y se otorgaban constancias de participación en coordinación con la Subdirección de Docencia.

En la dimensión tecnológica, sin duda alguna, se comprueba el poder de cobertura y alcance de los medios tecnológicos, sobre todo en tiempos de pandemia. Los dispositivos móviles se convirtieron en el medio de comunicación por excelencia ante el desafío del trabajo a distancia.

En este sentido, al principio no se contaba con medios que ayudaran a la difusión del programa de tutoría, todo era de manera directa a través de los correos electrónicos, llamadas, mensajes de WhatsApp o mediante el boletín institucional, por lo que se tomó la decisión de crear grupos de difusión para favorecer una comunicación asertiva y directa con tutores y tutorados.

Además, la creación de un sitio web permitió que la información de las acciones y actividades emprendidas por el área estuvieran visibles y fueran consultadas en cualquier momento a través de diversos recursos (infografías, videos, podcast, presentaciones, por mencionar algunos). Este brindó a los docentes la información sobre los procesos de planeación, estrategias y orientaciones para trabajar la tutoría, así como sugerencias de actividades y formatos digitales para el seguimiento de los estudiantes. Aunado a lo anterior, se incorporó el repositorio de diferentes temas de estudio (primeros auxilios psicológicos, pensamiento creativo, manejo de emociones, relaciones interpersonales, resolución de problemas, nutrición, sexualidad y gestión emocional, entre otros), incluyendo información relacionada con preguntas frecuentes.

En lo referente a la dimensión humana, en el diagnóstico se observó una escasa comunicación entre tutor y tutorado, la insuficiencia de personal especializado en la atención socioemocional y la falta de acercamiento e interés por parte de docentes y estudiantes para la realización de la tutoría.

En cuanto a las experiencias significativas, se impactó considerablemente en la comunicación asertiva y la empatía, lo que propició el interés y responsabilidad de los tutores para el acercamiento con sus tutorados frente a casos de depresión y crisis de ansiedad reportadas durante la pandemia. Al mismo tiempo, esto contribuyó a esclarecer las funciones y responsabilidades de cada actor involucrado.

Cabe mencionar, que el fortalecimiento docente es uno de los principales retos y desafíos que enfrenta el Área Institucional de Tutoría, ya que los docentes constituyen un elemento indispensable en la búsqueda de soluciones y en el logro de las metas que plantea el programa.

Se realizó la gestión para atender limitaciones económicas de los estudiantes para garantizar su permanencia y egreso. De la misma manera, se implementaron acciones para la gestión de becas a estudiantes con escasos recursos económicos que tenían la necesidad de trabajar para solventar sus estudios y sostener en ocasiones a sus familias.

Para finalizar, en la dimensión académica, es evidente el incremento en la participación de tutores reflejado en el conocimiento de protocolos, ejecución de asesorías, entrega de bitácoras y atención de ESRA. Se considera que, de acuerdo con el conjunto de actividades implementadas y las dinámicas de comunicación y acercamiento establecidas por el equipo de tutoría, se generó una mayor sensibilización en el tutor para apoyar a los estudiantes, sobre todo durante el tiempo de confinamiento por la pandemia.

Por lo anterior, la atinada toma de decisiones en la elaboración del PIT, permitió orientar la tutoría bajo un esquema y estructura de trabajo flexible para la detección de problemas, el diseño de estrategias de intervención, su implementación, sistematización, seguimiento y evaluación. De este modo, se puede decir que las acciones emprendidas estuvieron encaminadas a formar a ambas partes: docentes tutores y estudiantes tutorados, promoviendo espacios

de diálogo y reflexión en los encuentros a distancia y conversatorios presenciales.

De manera general, se considera que las diferentes dimensiones se entrelazan con las actividades y la participación de todos los actores involucrados en la tutoría, tanto docentes como estudiantes, permitiendo el cumplimiento de los objetivos de la tutoría: la formación integral y el desarrollo de la autonomía del estudiantado.

A continuación se muestran las actividades que de acuerdo con la MML denotan las actividades realizadas en el ciclo escolar 2022, y las que se encuentran en proceso de consolidación (ver Figura 23).

Figura 23. Actividades realizadas para la consolidación del PIT

A L C A N Z A D A S	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del PIT (Orientaciones generales). - Tutoría Grupal. - Tutoría Individual. - Establecimiento de 3 Jornadas. - Concreción de protocolos de atención (alumnos en riesgo). 	<ul style="list-style-type: none"> - Vinculación con otras instituciones. - Asignaciones equitativas. - Integración del equipo del área de tutoría. - Reuniones semanales de trabajo. - Elaboración de oficios/constancias. - Elaboración de informes de los enlaces. - Liderazgo efectivo del área de tutoría. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de un PADLET para la gestión administrativa del área. - Utilización de Formularios de Google. - Utilización de medios de difusión: boletín, correo electrónico, whatsapp y listas de difusión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de Charlas. - Talleres. - Conversatorios para las habilidades socioemocionales. - Mayor cobertura de servicios psicológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de conversatorios de experiencia en el acompañamiento. - Capacitación a tutores en atención de primeros respondientes.
	Actividades realizadas para el logro de los objetivos del PIT				
E N P R O C E S O	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de ESRA y DAERA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento por parte de la comunidad de los Roles y Funciones del tutor y tutorados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematización del acompañamiento en un repositorio digital. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento de la comunicación entre tutor-tutorado. - Servicio de atención a padres. - Vinculación con áreas institucionales y externas. - Elaboración de protocolos de atención en situación económica. - Establecer mayor comunicación con los padres de familia. - Mayor vinculación con áreas internas: CEGENY y Servicios Escolares. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer la formación de tutores con diversas capacitaciones. - Sistematización del acompañamiento tutorial. - Incremento en la participación de los tutores.
	NORMATIVA	ADMINISTRATIVA	TECNOLÓGICA	HUMANA	ACADÉMICA

Fuente: Elaboración propia.

Como se visualiza en la figura, se presentan algunas de las actividades realizadas para el logro de objetivos durante el pilotaje del PIT; sin embargo, aún quedan algunas que si bien comenzaron su puesta en marcha, es necesario seguir favoreciendo a través de un seguimiento específico.

Resumen

En este capítulo se discuten los resultados de la evaluación comparativa realizada a partir del diagnóstico (ciclo escolar 2019-2020) y la implementación del PIT en la fase de pilotaje (2021-2022); sobre todo, en la formación académica del estudiantado, y se realiza un análisis minucioso de los resultados del capítulo de evaluación, describiendo las actividades y el impacto que se tuvo en el fortalecimiento de los objetivos del Programa; así como, el surgimiento de nuevas observables tales como la asesoría académica y las jornadas de tutoría.

También se presentan las técnicas y los instrumentos que dan soporte a la argumentación y explicación de las experiencias presentadas, sobre todo en el componente de desarrollo personal y de fortalecimiento del desempeño de la función tutorial. Por último, se establecen las actividades de acuerdo con las dimensiones: normativa, administrativa, tecnológica, humana y académica que formaron parte de la implementación del programa, divididas en avance (color verde), estancamiento (color amarillo) y en retroceso (color rojo).

Referencias

- Aldunate y Córdoba. (2011). *Formulación de programas con la metodología del marco lógico*. Naciones Unidas: Santiago de Chile. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica.
- BENVECR. (2021). *Plan de Desarrollo Institucional 2021-2023*. BENV. <https://bit.ly/474wazY>
- Blanco, G. y Mesa, B. (2022). Revisión documental como alternativa en la práctica docente. In *Libro de Actas del 2.º Congreso Caribeño de Investigación Educativa: Nuevos paradigmas y experiencias emergentes* (pp. 505-509). Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña (ISFODOSU). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8498404>
- Cardoso, E, Ramos, M, y Tejeida, P. (2009). Evaluación de programas educativos desde la perspectiva de los sistemas suaves: Propuesta metodológica. *Revista Universidad EAFIT*, 45(155), 30-44. <https://bit.ly/3RYPAC1>
- De Santiago, O. (2020). *La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*. Santiago: CEPAL-UNESCO. Recuperado de <https://bit.ly/3tyM73E>
- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Osses, B., Sánchez, I. e Ibáñez, F. (2006). Investigación cualitativa en educación: hacia la generación de teoría a través del proceso analítico. *Estudios pedagógicos* (Valdivia), 32(1), 119-133.

Ramírez, S. (1999). *Teoría general de sistemas de Ludwig Von Bertalanffy* (Vol. 3). UNAM.

Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2013). *Acuerdo número 665 por el que emiten las reglas de operación del programa de mejoramiento institucional de las escuelas normales públicas*. México: SEP. <http://bit.ly/3u3ritY>

Conclusiones y Recomendaciones

Marysol García Piedra

Lilian Alejandra Bonilla Cortés

En este apartado se plasman las conclusiones de la experiencia de pilotaje del Programa Institucional de Tutoría (PIT) realizado en la Benemérita Escuela Normal Veracruzana “Enrique C. Rébsamen” (BENV) de acuerdo con el Programa de Desarrollo Institucional de la BENV (BENVECR, 2021)¹, resultado de una evaluación comparativa enmarcada en la Metodología de Marco Lógico (MML) referida por Aldunate y Córdoba (2011)².

Se partió de los niveles organizativos de mesoplanificación y microplanificación establecidos por Ortégón, Pacheco y Prieto (2005)³, así como de los resultados operativos del programa, mediante la realización de un análisis FODA como herramienta para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para tomar decisiones y favorecer la mejora continua (Sarli, González y Ayres, 2015)⁴.

1 BENVECR. (2021). *Plan de Desarrollo Institucional 2021-2023. BENV*. <https://bit.ly/474wazY>

2 Aldunate y Córdoba. (2011). *Formulación de programas con la metodología del marco lógico*. Naciones Unidas: Santiago de Chile. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica.

3 Ortégón, E., Pacheco, J. F. y Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Cepal.

4 Sarli, R., Gonzalez, S. I., y Ayres, N. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *Revista de la Facultad de Odontología*, 9(1), 17-20.

De este modo, a través de la matriz de consistencia y de nuevas observables establecidas por el área, se realizó un diagnóstico para determinar problemas, causas y efectos de la tutoría, fue posible la toma de decisiones para definir objetivos con los medios y fines correspondientes, así como el diseño y evaluación de acciones; lo que permitió poner énfasis en la orientación y asesoría al estudiantado fortaleciendo su perfil de egreso mediante el acompañamiento de la trayectoria escolar en los ámbitos académico y personal.

Por ello, en este capítulo se describen los hallazgos iniciales, partiendo del diagnóstico realizado, el seguimiento del PIT a través de un análisis FODA y las recomendaciones para su reestructuración.

La estructura del capítulo se presenta de acuerdo con los tres componentes: formación académica del estudiantado, fortalecimiento del desempeño de la función tutorial y desarrollo personal del estudiantado; cada uno con sus respectivas categorías y observables. Además, de presentar la vinculación con las dimensiones normativa, administrativa, tecnológica, humana y académica (Etkin, 2005)⁵.

Primeros hallazgos

De acuerdo con el diagnóstico y la identificación de problemas asociados a la falta de consolidación del PIT en la BENV presentados en el Árbol de Problemas, se mencionan de manera general los hallazgos encontrados por el Área de Tutoría, guiados por los componentes establecidos.

⁵ Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Granica.

Con base en el componente de formación académica del estudiantado, y a nivel institucional, en la BENV era necesario revalorar el impacto que tenía la tutoría en la formación integral de los estudiantes, en su permanencia, egreso, titulación e incorporación al campo laboral. Para ello, en el componente de fortalecimiento del desempeño de la función tutorial (Jiménez y Villafuerte, 2011)⁶, se resignificó la tutoría como función sustantiva que todo docente perteneciente a una institución de educación superior debe desempeñar, respetando los lineamientos para la asignación.

La falta de capacitación de tutores para trabajar a distancia mediante el uso de herramientas digitales durante la pandemia fue otro de los resultados encontrados. Esto provocó la interrupción del desarrollo de la tutoría, así como el flujo de comunicación con los enlaces de licenciatura.

Los problemas identificados que repercutieron en el cumplimiento de la tutoría son resultado de las dificultades de comunicación, agendas disímiles entre tutor y tutorado, la falta de involucramiento debido al carácter voluntario del programa.

Así mismo, fue indispensable favorecer el trabajo colegiado que permitiera establecer redes de apoyo entre tutores; así como vinculaciones tanto institucionales como interinstitucionales en función de los planes de acción tutorial construidos a partir de las necesidades apremiantes de los estudiantes.

6 Jiménez, A. y Villafuerte, M. (2011). *Hacia la construcción del perfil del tutor en escuelas normales públicas del DF: reflexiones desde mirada de sus actores*, XI CNIE, COMIE, México. <https://bit.ly/3Alsflw>

Con relación al componente de desarrollo personal del estudiantado y en relación con los procesos de acompañamiento fue pertinente actualizar los protocolos de detección, atención y seguimiento a los estudiantes en situación de riesgo; así como, optimizar los procesos administrativos para disminuir la burocratización del servicio ofertado a la comunidad estudiantil y reducir la cantidad de guías y formatos complementarios, toda vez que la tutoría no se reduce a la entrega de informes.

En el área personal, los tutorados comenzaron a espaciar y desinteresarse en la continuidad de los encuentros, ya que los perfiles de los tutores (Secretaría de Educación Pública [SEP], 2019)⁷ no siempre permitieron realizar el acompañamiento a situaciones emocionales, brindar primeros auxilios psicológicos y facilitar orientaciones para resolver situaciones de índole personal. Las causas se relacionaban con la falta de herramientas de los tutores para establecer una relación de ayuda orientada a generar bienestar en el tutorado.

Por lo tanto, era imprescindible que el cuerpo directivo, en congruencia con la misión institucional, implementara políticas académicas y administrativas que incidieran en los procesos de asignación, de capacitación y evaluación de docentes tutoría, interrelacionando entre sí las cinco dimensiones: normativa, administrativa, tecnológica, humana y académica, propias de la gestión.

7 SEP. (2019). *Estrategia de fortalecimiento y transformación de Escuelas Normales*. México. Consultado en enero de 2021. <https://bit.ly/3GKR-nEt>

Seguimiento del programa

En este apartado se describen a través del análisis FODA las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas durante la aplicación del PIT a lo largo del ciclo escolar 2020-2022. Cabe destacar que se distinguen las fortalezas y debilidades como variables internas controlables, mientras que las externas, en este caso las oportunidades y amenazas se visualizan como aquellas que debe enfrentar el Área Institucional de Tutoría pero que su atención no depende directamente de ella. En este apartado, también se establece la descripción con base en las dimensiones utilizadas: normativa, administrativa, tecnológica, humana y académica.

Fortalezas

Con base en las diversas actividades realizadas para coadyuvar al diseño y operatividad del PIT dentro de la BENV, se presentan a continuación las fortalezas identificadas que facilitaron el logro de los objetivos propuestos, agrupadas de acuerdo con las dimensiones establecidas en la matriz de consistencia de la MML.

Para comenzar, dentro de la mesoplanificación llevada a cabo, una fortaleza fue el liderazgo y la organización del área de Tutoría, encabezada por una docente que como responsable del área ejerció el liderazgo y la motivación, alentando el trabajo cooperativo y colaborativo entre los integrantes; a su vez, un equipo de trabajo comprometido, que mostró disposición y actitudes positivas a las encomiendas designadas y cuyo perfil profesional correspondía a las necesidades del área, integrado por

enlaces de cada una de las licenciaturas de la institución, apoyos técnicos y administrativos, equipo que a lo largo del ciclo escolar se fue nutriendo de otros elementos y con la participación de algunos integrantes que llegaban a cubrir algún interinato y se sumaban a las distintas acciones por realizar.

La organización y sistematización de actividades, además de la democracia, el respeto, diálogo y la escucha ante la participación de los actores involucrados en el Programa permitieron que la realización de la tutoría se visualizara como una acción sustantiva y a su vez, como una área fortalecida dentro de la BENV.

En este sentido, bajo la dimensión normativa y con base en el PDI de la BENV (BENVECR, 2021)⁸ alineado a la acción de gestión, vinculación y fortalecimiento institucional se rediseñó el PIT y se estructuraron orientaciones generales derivadas del mismo programa y organizadas en tres grandes fases de acuerdo con el grado escolar (fortalecimiento de la identidad profesional para primero, desarrollo de competencias docentes en segundo y tercero y transición a la vida profesional para cuarto) que permitieron ampliar la cobertura de atención tutorial y fortalecieron la formación integral del estudiantado.

En la dimensión administrativa, se fortaleció la asignación de tutores a partir de su perfil profesional, nombramiento, carga académica y funciones en las diferentes áreas y actividades institucionales. En la primera y tercera fase se consideraron tutores grupales y para la segunda fase tutores individuales. Además, la asignación de un cubículo específico para el área de tutoría permitió a los tutores agendar sus encuentros en un espacio adecuado y privado.

8 BENVECR. (2021). *Plan de Desarrollo Institucional 2021-2023*. BENV. <https://bit.ly/474wazY>

También como fortaleza se identificó la sistematización del acompañamiento tutorial en el registro de encuentros realizados en las bitácoras correspondientes, las cuales debían ser requisitadas en tres principales momentos en concordancia con las jornadas de tutoría establecidas en la agenda institucional para llevar a cabo la acción tutorial a lo largo de cada semestre, tomando en cuenta la flexibilidad en fechas y horarios con base en los acuerdos previos entre tutor y tutorado.

En la dimensión tecnológica, las fortalezas fueron: la creación de grupos de difusión en Whatsapp para compartir la información y no saturar las líneas de comunicación; el trabajo sistematizado que aún en tiempos de pandemia se pudo realizar mediante reuniones virtuales a través de la plataforma Zoom; y el boletín institucional de publicación semanal, en el que se difundieron comunicados oficiales y actividades complementarias para el fortalecimiento de la tutoría (flyers y enlaces a conferencias, talleres, conversatorios, charlas y sugerencias de consulta, por mencionar algunas).

Así mismo, destaca la creación de un sitio web para el área de tutoría como un espacio de difusión de información con desplegados que daban cuenta de eventos realizados por el área; asesorías, recordatorios de las jornadas, información documental, directorio institucional, preguntas frecuentes, recomendaciones y un repositorio digital con más de 100 actividades para enriquecer la acción tutorial y fomentar la participación de la comunidad normalista.

Entre los recursos digitales, como fortalecimiento y sistematización de las acciones de tutoría, todas las actividades realizadas se concentraron en un Padlet organizado por carpetas

para cada una de las licenciaturas con documentos como: el Programa Institucional de Tutoría y Orientaciones generales para la tutoría por fases en la BENV, oficios de asignación; constancias de cumplimiento de la tutoría, evidencias de las reuniones semanales del equipo de trabajo, bases de datos de los estudiantes canalizados, resultados de formularios aplicados, avisos y agendas de trabajo.

También dentro de los logros destaca la utilización de diversas aplicaciones, entre ellas la asignación de una cuenta de Zoom para el área de tutoría para la realización de diversos eventos sincrónicos y asincrónicos durante la pandemia; así como el uso del QR para el registro y asistencia a las actividades propuestas, que redujeron la utilización de recursos materiales.

En la dimensión humana, la ampliación del servicio psicológico en vinculación con otras instituciones permitió que las canalizaciones fueran atendidas con mayor cobertura y alternancia en los servicios, respondiendo oportunamente a todas las solicitudes presentadas. En este mismo sentido, se brindaron asesorías y capacitaciones en el área de desarrollo personal para fortalecer tanto los conocimientos como la práctica de los docentes en cuanto a las habilidades socioemocionales, por ejemplo, al conocer sobre los primeros auxilios psicológicos.

En la dimensión académica, además de visualizar los avances en cada una de las observables determinadas en la figura 7, se fortaleció el diálogo y la comunicación entre los tutores, a través de espacios en los cuales se pudieron intercambiar experiencias de trabajo, tales como conversatorios y narrativas, las cuales permitieron documentar, analizar, compartir y difundir las acciones tutoriales realizadas en el periodo referido.

Oportunidades

En el análisis FODA, se analizan las oportunidades, vistas como aquellas condiciones, situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera del control de la institución, son externos, pero que pueden ser aprovechados por la misma, en este sentido se mencionan las siguientes.

En la dimensión normativa, la elaboración de un diagnóstico acorde con la MML permitió la orientación y planteamiento de alternativas que dieran solución a las problemáticas detectadas tanto en el diseño como en la operatividad del programa, haciendo un corte de ciclo escolar y proyectando los avances, el estancamiento y el retroceso en los tres componentes definidos, así como las categorías y observables en las cuales aún queda por incidir y fortalecer.

En la dimensión normativa, administrativa y humana, el PIT favoreció la vinculación interna entre las diversas áreas de la institución, tales como: el Centro de Género (CEGENV), Servicios Escolares (SE), la Secretaría Académica (SA), las coordinaciones de las distintas licenciaturas y el Comité Ejecutivo Estudiantil Normalista (CEEN); con quienes se establecieron alianzas para responder a las necesidades detectadas. Sin embargo, aún faltan realizar más acciones en conjunto, elaborar propuestas prospectivas para el fortalecimiento de la formación continua de tutores y elevar la eficiencia terminal del estudiantado; ya que la función de la tutoría no es específica de una área, da cuenta de un trabajo en conjunto de diversos actores dentro de una institución, respondiendo a la misión y visión de esta.

En cuanto a la vinculación externa, el programa siguió su curso, alineado con la política institucional y de acuerdo con la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2001)⁹. El PIT se encuentra dentro de las estrategias para acompañar las trayectorias académicas de los estudiantes y, con base en ello, se realizaron reuniones con la DEN para brindar seguimiento a las actividades y acciones emprendidas; sin embargo, resulta pertinente fortalecer relaciones con Instituciones de Educación Superior y otras dependencias.

Debilidades

En lo referente a las debilidades, identificadas como aquellos factores internos que dificultaron el logro de los objetivos y que comprenden las limitaciones y obstáculos presentados, se observa lo siguiente en cada una de las dimensiones:

En la dimensión normativa y administrativa si bien se logró la elaboración del protocolo DAERA y el formato para la detección de ESRA, la debilidad radica en que la consulta e implementación de ambos no se generalizó por parte de los actores implicados. Aunado a lo anterior, si bien fue rediseñado el PIT y se conformaron las orientaciones

9 Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES]. (2001). *Programas Institucionales de Tutoría. Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior*. (Serie Investigaciones) (2a. Edición corregida). Universidad CEU San Pablo. (2000). Normas internas sobre tutorías. Vicerrectorado de Ordenación Académica, Profesorado e Investigación.

generales para operar la tutoría por fases, es necesario fortalecer el seguimiento en lo que respecta a los niveles de acompañamiento con la colorimetría referida (rojo remedial, amarillo preventivo, verde estándar y azul de perfeccionamiento), incluyendo esta clasificación en las bitácoras para orientar la tomar decisiones y la activación de protocolos correspondientes.

En cuanto a la dimensión humana, prevaleció la insuficiencia en la cantidad de personal capacitado para brindar atención psicológica dentro de la BENV, aún con alianzas establecidas con otras instituciones, debido a que la demanda de la comunidad estudiantil, al menos al finalizar el ciclo escolar 2020-2022, se elevó de manera considerable, lo que no fue proporcional con los recursos de atención disponibles, generando la necesidad de ampliar la cobertura, sobre todo para el fortalecimiento de las habilidades socioemocionales del estudiantado.

En la dimensión académica, la formación de tutores fue limitada porque las iniciativas de capacitación eran onerosas, restringidas e insuficientes, ocasionando áreas de oportunidad evidentes que demandan el fortalecimiento de propuestas de formación continua para los tutores mediante cursos, talleres, diplomados y demás estrategias que contribuyan al conocimiento y desempeño de la acción tutorial.

Amenazas

Por último, con base en el análisis establecido, se muestran aquellos fenómenos externos, amenazas, que estuvieron fuera del control del área de tutoría y que impactaron en el trabajo emprendido.

En la dimensión normativa principalmente, una de las amenazas detectadas se derivó de la agenda institucional, debido a la excesiva saturación de actividades que en ocasiones se empalmaron y limitaron la participación de los tutores, desplazando la tutoría a un segundo plano.

Otra limitante fue la falta de espacios para la realización de tutoría. En este sentido, cabe destacar que, si bien se logró gestionar un cubículo para la atención personalizada, este era insuficiente.

Por otra parte, el riesgo de baja participación en el programa, tanto de tutores como de tutorados fue resultado de la falta de obligatoriedad de la tutoría como actividad sustancial a desempeñar dentro de las responsabilidades del docente y del estudiante. Así mismo, la falta de un horario específico dentro de la malla curricular dificultó la frecuencia de los encuentros.

En la dimensión administrativa, el flujo de información no fue suficiente en lo que se refiere a la dispersión de datos y documentos para realizar los procesos de asignación (alta y baja de estudiantes, movimiento de la plantilla de personal, datos estadísticos de reprobación, deserción y eficiencia terminal, por mencionar algunos). De igual manera, fueron limitados los recursos materiales en cantidad y calidad que el programa demanda.

En cuanto a la dimensión tecnológica, no se contó con el recurso financiero para el sostenimiento del sitio web, ni se garantizó la cobertura suficiente para la conectividad alámbrica e inalámbrica que permitiera sistematizar el acompañamiento realizado.

Referente a la dimensión humana, los esfuerzos emprendidos fueron loables; sin embargo, requirieron la diversificación de acciones para sensibilizar y concientizar a los tutores y tutorados respecto a la importancia del PIT en el trayecto formativo.

Para finalizar, en la dimensión académica las amenazas estuvieron asociadas con el incumplimiento de la tutoría en una parte significativa de la comunidad normalista; la falta de sistematización de algunos tutores que realizan la tutoría, pero omitieron el registro de bitácoras; y un grupo de tutores que, aún realizando la tutoría y la sistematización de la misma, no entregaron las bitácoras o lo hicieron de manera extemporánea.

En general, este análisis FODA permite ver las diversas aristas en las que es necesario realizar cambios para la mejora del diseño, implementación, seguimiento y evaluación del PIT; por ello, en el apartado desarrollado a continuación, se enlista una serie de recomendaciones para la reestructuración del programa.

Recomendaciones para la reestructuración del programa

- Considerar la tutoría como una actividad sustantiva cuya obligatoriedad pueda ser incluida formalmente dentro del horario escolar, en los esquemas de la

Educación Normal, permitiendo resignificar el papel del tutor como coadyuvante en la formación profesional de los estudiantes.

- Diseñar e implementar políticas institucionales que permitan la certificación de procesos implicados en el PIT.
- Crear una agenda institucional que surja de la comunicación efectiva entre las diversas áreas a fin de garantizar la participación de los involucrados.
- Fortalecer la vinculación y comunicación con áreas intra e interinstitucionales a través de un trabajo colegiado y colaborativo.
- Dar continuidad al PIT y realizar modificaciones a partir de evaluaciones formativas que orienten la mejora continua, independientemente de cambios administrativos o en la estructura ocupacional.
- Promover espacios de formación continua que respondan a las necesidades detectadas en los actores involucrados; así como, emprender acciones específicas para los tutores noveles y cursos de inducción para estudiantes de nuevo ingreso.
- Brindar seguimiento y acompañamiento a la implementación de las actividades emprendidas; así como, el establecimiento de cortes evaluativos que permitan dar cuenta de los avances, retrocesos o estancamientos de la operatividad del PIT.
- Establecer estrategias de reconocimiento al cumplimiento de la tutoría a efecto de incentivar la participación tanto de tutores como de tutorados.
- Promover la actualización y consulta del sitio web del

Área Institucional de Tutoría. Incorporar contenido y estrategias diversas que permitan realizar la tutoría dentro del aula o en espacios abiertos, tanto de manera grupal como individual.

- Diseñar e implementar un Sistema de Gestión para la Acción Tutorial (SIGAT); que permita sistematizar el acompañamiento tutorial, eficiente los procesos y contribuya a la cultura de sustentabilidad.
- Incorporar la valoración de estudiantes a la evaluación al desempeño docente a través de mecanismos que permitan contrastar la información proveniente de bitácoras elaboradas por el tutor y de las opiniones emitidas por el tutorado para sustentar la toma de decisiones y la mejora continua.
- Documentar las experiencias de la tutoría realizada en las diferentes fases, a través de narrativas de tutores y tutorados, fotografías, videos, audios y estudio de casos para integrar un repositorio digital que favorezca la investigación y documentación sistemática del encuentro genuino entre los actores involucrados.

Para acentuar el compromiso de la BENV como institución de nivel superior formadora de docentes, el Área Institucional de Tutoría enfrenta el desafío de innovar el proceso de acompañamiento y desarrollar las acciones estratégicas necesarias que aseguren su eficiencia para contribuir a la formación integral del estudiantado.

Por ello, se conmina a futuras administraciones para continuar con la puesta en acción del PIT, revalorando su implementación de acuerdo con las recomendaciones emanadas





en este documento para enriquecer la tutoría en la BENV. Se requieren esfuerzos concurrentes que involucren la política institucional, la formación continua de tutores y la participación de tutorados a través de mecanismos de reconocimiento que les motiven a asumir un rol activo en el PIT.

El trabajo que aquí se presenta corresponde a la suma de esfuerzos del equipo del Área Institucional de Tutoría e inspira rutas de acción y trabajo colaborativo en beneficio de la comunidad normalista; sinergias que confluyen en la permanencia, titulación, egreso e incorporación exitosa al campo laboral de los estudiantes.

Confiamos en que las iniciativas emprendidas, en el futuro sean instituidas y permitan el logro efectivo de las metas propuestas.

Apéndice

Apéndice A. Antecedentes de la Tutoría en la BENV

Indicador	Características del programa			
	2005-2015	2015-2017	2017-2018	2018-2020
Logo				
Enfoque	Humanista	Humanista Centrado en el aprendizaje	Humanista	Humanista (con principios constructivista sociocultural, atención a la diversidad, aprendizaje situado y autonomía académica).
Problemáticas focalizadas	Problemas de deserción escolar y de bajo rendimiento académico.	Las propuestas se centraron en ofrecer apoyo a los estudiantes con problemas de bajo rendimiento académico con un paradigma de atención personal.	• Rezago académico • Deserción	Formación académica del estudiantado Fortalecimiento de habilidades socioemocionales del estudiantado Consolidación de la función tutorial.
Fases	No se menciona	<ul style="list-style-type: none"> • Fase inicial (1°) • Fase intermedia (2° y 3°) • Final o de transición al campo profesional (4°) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fase inicial (1°) • Fase intermedia (2° y 3°) • Final o de transición al campo profesional (4°) 	<ul style="list-style-type: none"> • Inicial, de ingreso y adaptación • Intermedia, de consolidación de competencias • De transición e incorporación al campo laboral. Titulación y egreso.

Modalidad	Grupal: 2 o 3 tutores grupales asignados únicamente en primer grado.	Individual	Individual y grupal	Individual en la fase intermedia Grupal en la fase inicial y en la fase de transición al campo laboral.
Concepto de tutoría	Herramienta de asesoría y orientación al estudiante para que éste sea capaz de identificar y superar problemas académicos, de aprendizaje y personales, mediante el análisis de las situaciones, el diálogo, la confrontación y la toma de decisiones con la finalidad de favorecer en ella la formación de actitudes críticas y dialogantes.	La tutoría académica en la BENV constituye una función complementaria de la docencia, ya que la intención es generar la construcción de conocimientos, favorecer en los estudiantes el desarrollo de actitudes y habilidades que les permitan aprender y desarrollar competencias para la vida, sin olvidar el enfoque humanista inherente a la profesión docente.	Actividad inherente al docente normalista que implica un proceso de acompañamiento en la formación académica y personal del estudiante a lo largo de su trayectoria escolar, con la finalidad de propiciar su eficiencia terminal.	Actividad docente sustantiva que implica un proceso sistemático de acciones educativas de orientación y acompañamiento centradas en el estudiante, sobre aspectos académicos y personales, con la finalidad de establecer un programa de trabajo que favorezca el diseño y desarrollo de la trayectoria adecuada para culminar su formación profesional. Implica promover el desarrollo integral de los estudiantes, así como su permanencia, egreso, titulación y tránsito exitoso al campo laboral.
Énfasis	Orientación y asesoría al estudiantado, fortaleciendo el perfil de egreso y brindando un acompañamiento a la trayectoria escolar en el ámbito académico, social y emocional.	Tutoría académica, para mejorar el nivel de capacidad y competitividad académica de la institución en su conjunto, mediante la formulación de los documentos de planeación estratégica participativa, para impulsar y consolidar acciones tendientes a incrementar la calidad	Acompañamiento al estudiante normalista en su trayectoria académica escolar, brindando el apoyo necesario para su estancia en la BENV.	Contribución de la formación autónoma del estudiante expresando la necesidad de apoyar el proceso formativo del estudiante durante su trayectoria escolar.

		educativa, a fortalecer la organización de los planteles y la profesionalización de los docentes de acuerdo con las orientaciones establecidas en los planes y programas de estudio.		
Objetivos	Proporcionar asesoría y orientación a los estudiantes en aspectos relacionados con su rendimiento académico, problemas escolares y personales.	Integrar, conservar y mantener la plantilla que conforman los estudiantes de las distintas licenciaturas.	Brindar acompañamiento integral a los estudiantes de primero a séptimo semestres de las cinco licenciaturas que ofrece la institución, a través de la Tutoría Académica, la cual se caracteriza por atender tanto el ámbito académico como personal del estudiante.	Lograr un acompañamiento integral para los estudiantes a través de la tutoría y la asesoría académica, que contribuya gradualmente a solucionar problemas de rendimiento académico, reprobación, deserción y eficiencia terminal, con un sentido de equidad, atención a la diversidad e inclusión social.
Asignación	Invitación a 16 tutores Duración semestral.	Función sustantiva 10% de la carga docente, considerando 30 min de atención a cada tutorado. Duración semestral.	Función sustantiva 10% de la carga docente, considerando 30 min de atención a cada tutorado. Duración semestral.	Función sustantiva 10% de la carga docente, considerando 30 min de atención a cada tutorado. Duración anual. Tiempos completos para el desempeño de la tutoría grupal.
Función de tutor	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un programa de trabajo semestral para ejercer la tutoría de manera 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar el plan de acción tutorial (PAT) Realizar y / o actualizar el diagnóstico individual de sus tutorados Elaborar de manera 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar problemáticas que pongan en riesgo el aprovechamiento escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar el plan de acción tutorial (PAT). Realizar y/o actualizar el diagnóstico individual de sus tutorados. Elaborar de manera conjunta

<p>eficiente y oportuna.</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar el diagnóstico individual. Elaborar un plan de trabajo con metas claras y factibles. Brindar apoyo a los tutorados que se encuentren en riesgo académico. Canalizar a las áreas de la institución pertinentes. Recibir capacitación y actualización. Fomentar el desarrollo de actitudes y habilidades que faciliten la integración del estudiante. Evaluar el programa individual de trabajo realizado. 	<p>conjunta con el estudiante un plan de acción tutorial con metas claras y factibles para fortalecer su desarrollo profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> Brindar apoyo a los tutorados que se encuentren en riesgo académico. Recibir la capacitación y actualización. Fomentar el desarrollo de actitudes y habilidades que faciliten la integración del estudiante al ámbito institucional. Evaluar con el tutorado el PAT realizado en el semestre. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar acciones para favorecer la integración grupal. Asumir el papel de un consejero. Se vincula con los docentes de la academia de grado para corroborar ESR. Se comunica con el área institucional de tutoría para facilitar canalización y/o apoyo. Cumple con el llenado y entrega de formatos requeridos. 	<p>con el estudiante un plan de acción tutorial con metas claras y factibles para fortalecer su desarrollo profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> Brindar apoyo a los tutorados que se encuentren en riesgo académico. Recibir la capacitación y actualización. Fomentar el desarrollo de actitudes y habilidades que faciliten la integración del estudiante. Evaluar con el tutorado el PAT realizado en el semestre
--	---	---	---

Apéndice B. Matriz de consistencia

Fin	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación			Supuestos
			Técnica	Instrumento	Fuente	
	<p>1. Programa de Tutoría Institucional consolidado.</p> <p>Consolidar al 100% el Programa Institucional de Tutoría en el año lectivo 2024, para contribuir a la formación integral y al desarrollo de la autonomía del estudiantado, mediante un acompañamiento de tipo académico y personal.</p>	<p>1.1 Lineamientos generales actualizados.</p> <p>2024 Elaborar el 100% de lineamientos y orientaciones generales para realizar la tutoría en la BENV de conformidad con la normativa y necesidades contextuales.</p> <p>2022 Elaborar el 80% de lineamientos y orientaciones generales para realizar la tutoría en la BENV de conformidad con la normativa y necesidades contextuales.</p> <p>Semaforización Verde 80%-100% Amarillo 60%-79% Rojo 40%-59%</p>	<p>Revisión documental</p>	<p>Guion de revisión.</p>	<p>Secretaría Académica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos y orientaciones generales precedentes incipientes. • Ausencia de evaluación del PIT. • Los recursos humanos son suficientes para el cumplimiento de la tutoría. • Complicado flujo de información para la integración del PIT. • La agenda institucional y los horarios diversificados de estudiantes y docentes dificultan la realización de la tutoría.

	<p>Propósitos</p>	<p>1. Fortalecimiento del acompañamiento tutorial personal y académico. Lograr en el año 2024 el 80% de acompañamiento a la trayectoria del estudiantado mediante la tutoría, para fortalecer su desarrollo personal y</p>	<p>1.1 Todos los estudiantes reciben acompañamiento tutorial 2024 Que el 80% de los estudiantes reciba acompañamiento tutorial personal y académico. 2022 Que el 40% de tutores realice la tutoría de manera oportuna y pertinente.</p>	<p>Revisión documental</p>	<p>Guion de revisión documental al Informes de tutoría.</p>	<p>Oficina de tutoría</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Limitadas acciones de formación a tutores. • Procesos burocráticos para realizar la tutoría. • Desconocimiento de funciones y responsabilidades de tutores y tutorados. • Escaso cumplimiento de la
<p>1.2 Cumplimiento efectivo de la tutoría. 2024 Que el 80% de la comunidad normalista conozca y lleve a cabo adecuadamente la tutoría, de conformidad con el PIT. 2022 Que el 40% de la comunidad normalista conozca y lleve a cabo adecuadamente la tutoría, de conformidad con el PIT.</p>	<p>Semaforización Verde 40%-80% Amarillo 20%-39% Rojo 0%-19%</p>						

	<p>contribuir en la formación académica.</p> <p>2. Cumplimiento efectivo de la función tutorial. Incrementar en un 80% el cumplimiento tutorial en el año 2024, a través de una estrategia de formación, asesoría y seguimiento a los docentes tutores, que permita fortalecer el acompañamiento a la comunidad estudiantil.</p>	<p>Semaforización Verde 40%–80% Amarillo 20%–39% Rojo 0%–19%</p> <p>2.1 Todos los tutores cumplen con la función de tutoría 2024 Que el 80% de tutores realice la tutoría de manera oportuna y pertinente.</p> <p>2022 Que el 40% de tutores realice la tutoría de manera oportuna y pertinente.</p> <p>Semaforización Verde 40%–80% Amarillo 20%–39% Rojo 0%–19%</p>	<p>Revisión documental</p>	<p>Guion de revisión documental Informes de tutoría.</p>	<p>Oficina de tutoría.</p>	<p>tutoría por parte de los docentes. • Limitados servicios psicológicos para atender al estudiantado.</p>
<p>Componentes</p>	<p>1. Formación académica del estudiantado Que, a partir del año 2024, el 85% de estudiantes egrese con su cohorte</p>	<p>1.1 Incremento en la eficiencia terminal del estudiantado. 2024 Que el 85% de los estudiantes egrese con su cohorte generacional.</p>	<p>Revisión documental</p>	<p>Guion de revisión documental</p>	<p>Secretaría académica</p>	<p>• Son multifactoriales las bajas de estudiantes. • La oferta de servicios psicológicos no</p>

<p>generacional, como consecuencia del acompañamiento tutorial recibido, con la finalidad de incorporarse satisfactoriamente al campo laboral.</p>	<p>2022 Que el 75% de los estudiantes egrese con su cohorte generacional.</p> <p>Semaforización Verde 68%-75% Naranja 60%-67% Rojo 52%-59%</p>	<p>2. Cantidad de servicios psicológicos ofertados</p> <p>2024 Integrar 8 servicios de atención psicológica intracampus e interinstitucional para satisfacer el 100% de las canalizaciones de tutorados.</p>	<p>Revisión documental</p>	<p>Guion de revisión documental Informes de tutoría</p>	<p>Oficina de tutoría</p>	<p>satisface a la demanda. • Prevalece el incumplimiento de la acción tutorial tanto por parte de estudiantes como de docentes.</p>
<p>2. Desarrollo del personal del estudiantado. Que, a partir del año 2024, la cantidad de servicios de atención psicológica ofertados permita atender el 100% de las solicitudes recibidas.</p>	<p>2022 Integrar 4 servicios de atención psicológica intracampus e interinstitucional para satisfacer el 40% de las canalizaciones de tutorados.</p> <p>Semaforización Verde 3-4 Amarilla 1-2 Rojo 0</p>	<p>Revisión documental</p>	<p>Revisión documental</p>	<p>Guion de revisión documental Informes de tutoría</p>	<p>Oficina de tutoría</p>	<p>satisface a la demanda. • Prevalece el incumplimiento de la acción tutorial tanto por parte de estudiantes como de docentes.</p>

	<p>3. Fortalecimiento del desempeño de la función tutorial. <u>Que</u> en el año 2024, el 80% de tutores realice el acompañamiento tutorial de conformidad con el PIT para favorecer la formación integral del estudiantado.</p>	<p>2.2 Cantidad de canalizaciones realizadas a partir de las solicitudes de estudiantes. <u>Que</u> el 100% de las solicitudes de servicio psicológico sean canalizadas a la instancia correspondiente.</p> <p>2022 <u>Que</u> el 100% de las solicitudes de servicio psicológico sean canalizadas a la instancia correspondiente.</p> <p>Semaforización Verde 80%-100% Naranja 60%-80% Rojo 10%</p>	<p>Revisión documental</p>	<p>Guion de revisión document al Informes de tutoría</p>	<p>Oficina tutoría</p>	
	<p>3.1 Cumplimiento de la función tutorial. 2024 <u>Que</u> el 80% de tutores realice la tutoría de manera oportuna y pertinente.</p> <p>2022 <u>Que</u> el 40% de tutores realice la tutoría de manera oportuna y pertinente.</p>	<p>3.1 Cumplimiento de la función tutorial. 2024 <u>Que</u> el 80% de tutores realice la tutoría de manera oportuna y pertinente.</p> <p>2022 <u>Que</u> el 40% de tutores realice la tutoría de manera oportuna y pertinente.</p>	<p>Revisión documental</p>	<p>Guion de revisión document al Informes de tutoría</p>	<p>Oficina tutoría</p>	

Actividades	<p>Acciones para el fortalecimiento de la formación académica del estudiantado.</p> <p>1. Análisis de las frecuencias de cobertura institucional (eficiencia terminal, deserción y reprobación).</p>	<p>Semaforización Verde 40%-80% Amarillo 20%-39% Rojo 0%-19%</p>	Revisión documental	Guion de revisión documental Informes del área de tutoría Formulario de registro de asistencia.	Secretaría académica Oficina de tutoría	<ul style="list-style-type: none"> La institución ha tenido dificultades para establecer mecanismos que garanticen tener información del motivo real de las bajas definitivas o temporales de los estudiantes. Los procesos y procedimientos institucionales requieren fortalecerse y especificarse. Los mecanismos de difusión no permitían llegar a todos los docentes.
<p>2. Intervenciones de orientación académica</p>	<p>1.1 Porcentaje de estudiantes que egresa de la cohorte generacional 2018-2022.</p> <p>1.2 Porcentaje de estudiantes que causaron baja temporal.</p> <p>1.3 Porcentaje de estudiantes que causaron baja definitiva.</p> <p>1.4 Cantidad de estudiantes que reprobaron curso que están en regularización.</p> <p>1.5 Cantidad de estudiantes que reprobaron curso que causan baja.</p> <p>1.6 Cantidad de exámenes calendarizados.</p>	<p>2.1 Cantidad de acciones de orientación realizadas.</p> <p>2.2 Cantidad de beneficiados</p>				

	<p>3. Asesorías académicas.</p> <p>Acciones para el fortalecimiento del desarrollo personal.</p> <p>4. Realización de actividades para el fortalecimiento de habilidades socioemocionales en el estudiantado.</p>	<p>3.1 Cantidad de asesorías realizadas.</p> <p>3.2 Cantidad de beneficiados</p>	<p>Revisión documental</p>	<p>Informes del área de tutoría</p> <p>Formulario de registro de asistencia.</p>	<p>Oficina de tutoría.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiencia del servicio psicológico para satisfacer a la demanda. Incumplimiento de la tutoría por parte de tutores y tutorados.
	<p>5. Activación de protocolos de atención a estudiantes en riesgo por aspectos económicos.</p> <p>6. Activación de protocolos de atención a estudiantes en riesgo por aspectos psicológicos.</p> <p>Acciones para el fortalecimiento del desarrollo de la tutoría.</p>	<p>4.1 Cantidad de estudiantes que participaron en las actividades propuestas.</p> <p>4.2 Cantidad de acciones realizadas por el área de tutoría.</p> <p>5.1 Cantidad de estudiantes atendidos con alguna necesidad económica.</p> <p>5.2 Cantidad de estudiantes beneficiados.</p> <p>6.1 Cantidad de servicios de atención psicológica ofertados.</p> <p>6.2 Cantidad de estudiantes canalizados que solicitaron el servicio.</p>	<p>Revisión documental</p>	<p>Informes del área de tutoría</p>	<p>Oficina de tutoría.</p>	

	<p>7. Actividades de formación de tutores</p> <p>8. Revisión de informes de tutoría.</p>	<p>7.1 Cantidad de acciones realizadas por el área de tutoría.</p> <p>7.2 Cantidad de tutores beneficiados.</p> <p>8.1 Cantidad de informes de tutoría.</p> <p>8.2 Cantidad de docentes que entrega informes de cumplimiento tutorial.</p>		Formulario de registro de asistencia.		
--	--	--	--	---------------------------------------	--	--

Apéndice C. Protocolo para la Detección y Atención de Estudiantes en Riesgo Académico.

DETECCIÓN Y ATENCIÓN A ESTUDIANTES EN RIESGO ACADÉMICO



01 Presentar Ficha de Canalización en reunión de licenciatura

Informar Requirir Impacto 

 **02** Requirir la Ficha de Canalización en los casos que sean necesarios.

Tutores son responsables de requirir y enviarlo al enlace de tutoría.

03 Canalización a Áreas Institucionales correspondientes e Informar al tutor el protocolo

Responsable: Enlace de Tutoría 

 **04** Brindar seguimiento al estudiante con relación a la canalización realizada.

Responsable: Área Institucional de Tutoría

05 Notificar a los tutores el protocolo de canalización activado.

Enlaces de tutoría remiten cita con el área correspondiente. 

 **06** Incluir los resultados obtenidos en el informe semestral que se entrega al Área de Tutoría.

Responsable: Docente tutor



Documento de trabajo disponible en el siguiente enlace:
<https://bit.ly/4aoGSUS>

Apéndice D. Glosario

Acompañamiento tutorial integral: Intervención de orientación y asesoría que realiza el tutor con el tutorado asignado, considerando tanto aspectos académicos como personales, durante la trayectoria estudiantil.

Asesoría: Intervención académica orientada al desarrollo de competencias para el fortalecimiento de los rasgos del perfil de egreso de los planes de estudio vigentes en la BENV.

Atención psicológica: Apoyo personal y socioemocional ofertado por distintas instancias intra o interinstitucionales que consideran el acompañamiento terapéutico personalizado, la asesoría socioemocional y la conformación de grupos reflexivos para el desarrollo de estrategias de afrontamiento y cuidado de la salud mental.

Canalización: Recepción de solicitud de atención psicológica que es turnado a la instancia correspondiente.

Deserción: Abandono que hace el estudiante de los cursos o carrera a los que se ha inscrito, dejando de asistir a las clases y/o de cumplir con sus obligaciones fijadas, lo cual genera rezago, reprobación y afecta la eficiencia terminal del conjunto de la cohorte.

Eficiencia terminal: Relación cuantitativa entre los estudiantes que ingresan y los estudiantes que egresan de una determinada cohorte y concluyen los estudios en el periodo establecido por el plan de estudios.

Estudiantes en riesgo académico: Docentes en formación matriculados no graduados que tienen alguna de las siguientes características: estudiantes con bajos promedios

de calificación; estudiantes que durante el semestre realizan acciones de mejora para acreditar las unidades de aprendizaje; estudiantes que reprobaron cursos o materias y su situación escolar es irregular; estudiantes que se encuentran en regularización, en periodo ordinario o de rezago; estudiantes con bajos ingresos que tienen dificultad para solventar sus estudios; estudiantes que enfrentan barreras para el aprendizaje y la participación; estudiantes con trastornos mentales de estrés y ansiedad que requieren intervenciones psicológicas y médicas; y estudiantes con estados de depresión que requieren estrategias de afrontamiento.

Evaluación diagnóstica: Proceso sistemático de indagación y recuperación de datos que permite describir la situación inicial e inspirar la planificación estratégica mediante la identificación de la problemática, diseño de objetivos específicos y estructuración de alternativas viables para la construcción del Programa Institucional de Tutoría.

Evaluación comparativa: Proceso planificado e intencional que parte de la comparación entre el estado inicial diagnosticado y el estado posterior a la implementación del Programa Institucional de Tutoría para favorecer su mejora continua.

Orientación: Acción encaminada a la atención de necesidades específicas de los tutorados considerando aspectos académicos y personales para apoyar el proceso de ingreso y adaptación, difundir información, dar respuesta a inquietudes, activar protocolos de atención, favorecer el desarrollo de habilidades socioemocionales y promover la autonomía.

Protocolo DAERA: Proceso institucional que orienta la Detección y Atención de Estudiantes en Riesgo Académico.

Rezago educativo: Perfil más bajo de desempeño y rendimiento académico del esperado en un curso o en la licenciatura correspondiente, así como atraso de la inscripción a la cohorte inicial al plan de estudios.

Regularización: Proceso en el que participan estudiantes que reprobaron curso para regularizar su situación escolar de conformidad con el plan de estudios que cursan.

Trayectoria escolar: Comportamiento escolar de un estudiante o conjunto de estudiantes durante su estancia en la BENV, desde su ingreso hasta la conclusión de los créditos y de los requisitos académicos.

Tutoría: Actividad docente sustantiva que implica un proceso sistemático de acciones educativas de orientación y acompañamiento centradas en estudiante, sobre aspectos académicos y personales, que tiene la finalidad de favorecer el desarrollo de trayectorias escolares adecuadas para culminar la formación profesional.

Tutor: Docente que mediante un oficio de asignación realiza las jornadas de tutoría con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos del Programa Institucional de Tutoría.

Tutorado: Estudiante matriculado en la institución que recibe por parte de un tutor, acompañamiento tutorial integral a su trayectoria escolar pertinente a sus necesidades y características individuales y/o grupales.

Apéndice E. Resultados de la Evaluación Comparativa

Indicador	Licenciatura	Estado inicial (2019-2020)	Estado final (2021-2022)	Semaforización
Eficiencia terminal: porcentaje de estudiantes que egresa con su cohorte generacional	LEPRI	67.11%	78%	Verde
	LEPRE	74.67%	80%	Verde
	LEF	64.44%	80%	Verde
	LEE	73.33%	70%	Amarillo
	LESET	78.33%	85%	Verde
	Total	70.91%	78%	Verde
Deserción: bajas temporales	LEPRIM	0	2	Amarillo
	LEPRE	1	7	Rojo
	LEF	9	19	Rojo
	LEE/LIE	6	8	Rojo
	LESET/LEAT	2	4	Rojo
	Total	18	40	Rojo
Deserción: bajas definitivas	LEPRIM	18	6	Verde
	LEPRE	12	12	Amarillo
	LEF	25	22	Verde
	LEE	12	8	Verde
	LESET/LEAT	11	9	Verde
	Total	78	57	Verde
Reprobación: Cantidad de exámenes de regularización	LEPRI	64	34	Verde
	LEPRE	26	66	Rojo
	LEF	182	105	Verde
	LEE/LIE	40	29	Verde
	LESET/LEAT	17	37	Rojo
	Total	329	271	Verde
Reprobación: Cantidad de estudiantes en procesos de regularización	LEPRI	40	17	Verde
	LEPRE	20	21	Rojo
	LEF	92	55	Verde
	LEE/LIE	22	15	Verde
	LESET/LEAT	16	12	Verde
	Total	190	120	Verde

Orientación**académica:**

Cantidad de acciones.	---	1	6	Verde
-----------------------	-----	---	---	-------

Cantidad de estudiantes beneficiados.	---	391	440	Verde
---------------------------------------	-----	-----	-----	-------

Porcentaje de estudiantes beneficiados.	---	28.3%	31.3%	Verde
---	-----	-------	-------	-------

Asesoría**académica:**

Cantidad de acciones.	---	0	4	Verde
-----------------------	-----	---	---	-------

Cantidad de estudiantes beneficiados.	---	0	121	Verde
---------------------------------------	-----	---	-----	-------

Porcentaje de estudiantes beneficiados.	---	0	8.6%	Verde
---	-----	---	------	-------

Desarrollo**personal:**

Fortalecimiento de habilidades socioemocionales.

Cantidad de acciones.	---	2	13	Verde
-----------------------	-----	---	----	-------

Cantidad de estudiantes beneficiados.	---	416	1536	Verde
---------------------------------------	-----	-----	------	-------

Situación**económica:**

Cantidad de acciones.	---	2	1	Rojo
-----------------------	-----	---	---	------

Cantidad de estudiantes atendidos con alguna necesidad económica.	---	2	1	Rojo
---	-----	---	---	------

**Atención
psicológica:**

Cantidad de estudiantes beneficiados.	---	23	37	Verde
Cantidad de servicios psicológicos disponibles para los estudiantes.		1	4	Verde

Cantidad de servicios psicológicos disponibles para los estudiantes.

Fortalecimiento del desempeño de la función tutorial.

Formación de tutores:

Cantidad de acciones.	---	3	14	Verde
-----------------------	-----	---	----	-------

Cantidad de tutores beneficiados.	---	18	532	Verde
-----------------------------------	-----	----	-----	-------

Acompañamiento tutorial. ---

Número de docentes que entregaron informe de cumplimiento tutorial.		117/311	97/312	Rojos
---	--	---------	--------	-------

Número y porcentaje de estudiantes que recibieron tutoría	LEPRIM	36	15	Rojos
	LEPRE	36	13	Rojos
	LEF	10	13	Verde
	LEE/LIE	26	36	Verde
	LESET/LEAT	9	20	Verde
	-	416 / 30.1%	569 / 40.5%	Verde

Fuente: Elaboración propia.



Mtro. Narciso Beristain Barradas

Maestro en Administración de Tecnologías de la Información por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Licenciado en Lenguas Modernas: inglés, con terminal en docencia por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Becario de la

Paz en Australia por parte del International Development Program.

Diplomado en Competencias Docentes del Nivel Medio Superior y Planeación Didáctica Argumentada de la COSDAC; Diplomado en Gestión de la Calidad en el Servicio Público y Diplomado en Administración de la Capacitación y Formación de Instructores por el Instituto de Administración Pública de Veracruz.

Ha enseñado inglés en diversas instituciones privadas y públicas de nivel medio superior y superior. Colaboró en proyectos nacionales de desarrollo a través de la educación al servicio de comunidades marginadas en Malasia. Como docente de tiempo completo en la BENV se desempeñó como tutor grupal e individual y colaborador del Área Institucional de Tutoría; ha impartido cursos de inglés y tecnología en las Licenciaturas de Educación Física, Educación Especial, Educación Primaria, Inclusión Educativa, Educación Secundaria con Especialidad en Telesecundaria, Educación Preescolar, Enseñanza y Aprendizaje en Telesecundaria; y actualmente es el jefe de la Oficina de Desarrollo Curricular en el Departamento de Educación Primaria.



Mtra. Lilian Bonilla Cortés

Licenciada en Psicología por la Universidad Euro Hispanoamericana, Maestra en Educación Humanista y Maestra en Psicoterapia Infantil Gestalt, por el Centro de Estudios e Investigación Guestálticos, con diplomados en Psicoterapia Infantil, Psicología

Clínica y Psicoterapia con enfoque Cognitivo Conductual, Análisis Clínico del Dibujo Infantil, Neuropsicología Infantil y Detección de Abuso Sexual Infantil.

Actualmente estudiante de la Maestría en Desarrollo Humano en el Instituto de Psicología y Educación de la Universidad Veracruzana. Se desempeñó como enlace de la Licenciatura en Educación Primaria del Área Institucional de Tutoría 2019-2023 y como enlace de la Licenciatura en Educación Inclusiva en la Oficina de Tutoría 2023. Ha desempeñado la función de tutora grupal e individual y docente de la Licenciatura en Educación Primaria, Licenciatura en Educación Especial Plan 2004 y Licenciatura en Educación Inclusiva Plan 2018.

Asesora de titulación en la modalidad de Informe de Prácticas Profesionales en la Licenciatura de Educación Primaria de la Benemérita Escuela Normal Veracruzana y ponente en el Encuentro Nacional de Tutoría en Escuelas Formadoras de Docentes, con el tema: “Retos y líneas de acción para la tutoría: una estrategia emergente en tiempos de pandemia.”, por el Centro Regional de Formación Profesional Docente de Sonora, CRESON.

Mtra. Marysol García Piedra

Licenciada en Educación Especial en el área problemas de aprendizaje, BENV “Enrique C. Rébsamen” y Carrera técnica de teatro en la Escuela Industrial de Xalapa, Veracruz; Maestría en Audición y Lenguaje, Universidad Mesoamericana de Puebla; pasante de la Maestría en Psicología Cognitiva y Aprendizaje en FLACSO, Argentina.



Diversos diplomados sobre el Trastorno del Espectro Autista (TEA), Terapéutica del lenguaje oral y escrito, las Artes como recurso didáctico para la educación, Psicoterapia en adultos y Educación emocional a través de las artes. Facilitadora de Danza Movimiento Terapia por la universidad CAECE y el Centro de Práctica, Formación e investigación en Psicoterapias Expresivas y DMT (BRECHA), en Buenos Aires. Co-diseñadora de algunos cursos de la Licenciatura en Educación Especial 2022. Ponente en diversos congresos: CONISEN, México y ELACTILS, Cuba.

Cursó talleres en Lengua de Señas Mexicana. En el aspecto laboral, docente de educación especial en el nivel de educación básica y el nivel superior; responsable en el área de práctica de la Licenciatura en Educación Especial e Inclusión Educativa; enlace del Área Institucional de Tutoría de la misma licenciatura y colaboradora de la Oficina de Programa de Lectura. Ha sido tutora individual y grupal; asesora de documento recepcional y directora de tesis de investigación.



Psic. Mara Guadalupe Jiménez Trujillo

Licenciada en Psicología por la Universidad Veracruzana campus Xalapa; pasante de la especialización en Constructivismo y Educación dictada por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO-Virtual), sede en Argentina. Cuenta con estudios de diplomado en el Diploma Superior en Constructivismo y Educación por la misma institución y en el Diplomado en Psicología y clínica psicoanalítica por el Instituto Universitario para la Cultura y las Artes (REALIA).

Actualmente es docente de la Benemérita Escuela Normal Veracruzana “Enrique C. Rébsamen” en las licenciaturas en Educación Primaria y en Educación Preescolar. Así mismo, se encuentra realizando su tesis de investigación sobre Funciones y sentidos que los docentes de la BENV otorgan a la escritura académica desde su práctica pedagógica, como parte de la titulación de la Maestría en Estudios en Literacidad por la Universidad de Guadalajara.

Fue integrante del Consejo Editorial de la Benemérita Escuela Normal Veracruzana del año 2019 al 2023 y participó en el Codiseño institucional de los cursos “Producción y socialización de textos académicos” para el cuarto semestre de la Licenciatura en Educación Preescolar y “Taller de escritura académica” para el séptimo semestre de la Licenciatura en Educación Primaria de esta misma casa de estudios.



Mtro. Arturo Suárez Ortigoza

Actualmente cuenta con experiencia profesional de 27 años, egresado de la Licenciatura en Educación Primaria por parte de la Benemérita Escuela Normal Veracruzana “Enrique C. Rébsamen”, obtuvo la medalla “Raúl Contreras Ferto”, laboró en la Escuela Primaria “Práctica Anexa” y en la escuela Primaria Nocturna para adultos “Emilio Aburto González”, Maestría en Educación en la UCV.

Ingresó al área profesional de la BENV en el año de 2001 a través de examen de oposición, donde ha impartido cursos especialmente en el área de Trayecto de Práctica en la Licenciatura, Español y su enseñanza, Geografía y su enseñanza, Matemáticas y su enseñanza, Trabajo docente, Iniciación al trabajo docente, Trabajo docente e innovación, Estrategias de trabajo docente y Trabajo de Titulación. En las Licenciaturas en Primaria y Física fue asesor de 7º y 8º semestre. Producción de textos escritos, Prácticas sociales del lenguaje y Comprensión lectora. Fue Coordinador de la Licenciatura en Educación Primaria.

Diseñó e impartió junto con un equipo de trabajo el Diplomado de “Entornos Educativos mediados por TIC”, ha participado como Representante de la Junta Académica ante el Consejo Técnico de la BENV, ha dirigido documentos de titulación en diversas modalidades, participó en reformas educativas de la licenciatura.



Mtra. Nancy Toralva Contreras

Maestra en Educación por el ITSM, Licenciada en Educación Primaria por la BENV “Enrique C. Rébsamen” y con Especialidad en Inglés por The Institute. Cuenta con diplomados en formación integral, liderazgo docente, calidad educativa y uso de TIC; la enseñanza del español; coaching para la formación de líderes transformacionales y directores de escuelas públicas; derechos humanos y género; ambientes de innovación, automatización y colaboración en aulas virtuales para escenarios de enseñanza híbridos.

Colaboró en los diplomados “Reforma Integral de la Educación Básica” en vinculación con la UNAM y “Competencias para éxito profesional” con la UX. Recibió en el ámbito académico las medallas Juan de la Luz Enríquez, Manuel R. Gutiérrez y Raúl Contreras Ferto, así como el diploma de honor Miguel Bustos Cerecedo. En dos ocasiones acreedora a la condecoración a la Labor del Maestro Veracruzano.

Se ha desempeñado como docente y directora de Escuelas Primarias Estatales. En nivel superior ha coordinado experiencias formativas en la UPV y BENV, realizando en esta última funciones de docencia, titulación y tutoría. Ocupó puestos como responsable de evaluación y titulación en la Licenciatura en Educación Primaria, responsable de evaluación en la Subdirección de Docencia, Jefa del Área Institucional de Tutoría y actualmente Jefa del Departamento de Educación Primaria.



VERACRUZ
GOBIERNO
DEL ESTADO



SEV
Secretaría
de Educación

SEMSyS
Subsecretaría de Educación
Media Superior y Superior

DEN
Dirección de Educación
Normal



EDICIONES
REBSAMEN