

29

LA TUTORÍA

**A DOCENTES Y DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN PRIMARIA: EL
DESAFÍO ENTRE LA UTOPIÍA Y LA REALIDAD**

LA TUTORÍA

A DOCENTES Y DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN PRIMARIA: EL DESAFÍO ENTRE LA UTOPIA Y LA REALIDAD

MENTORING PRIMARY SCHOOL TEACHERS AND ADMINISTRATORS: THE CHALLENGE BETWEEN UTOPIA AND REALITY

Francisco de Jesús Ansaldo-Rojas¹

E-mail: francisco.ansaldo.roj@edomex.nuevaescuela.mx

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5100-5781>

Lizbeth Celeni Jiménez-Montaño¹

E-mail: lizbeth.jimenez.mon0201@edomex.nuevaescuela.mx

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1372-3888>

¹ Universidad Pablo Latapí Sarre. México.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Ansaldo-Rojas, F. J., & Jiménez-Montaño, L. C. (2025). La tutoría a docentes y directivos de educación primaria: el desafío entre la utopía y la realidad. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 8(2), 285-295.

RESUMEN

La profesionalización docente en México es un término que alardea en sí mismo, una actitud de innovación, de amplia experiencia y especialización de los maestros. No obstante, en un análisis realista, es un sustantivo creado como respuesta práctica a las exigencias del sistema capitalista, que, a su vez, intenta justificar su oferta y demanda ante una sociedad líquida, que no concibe útil la permanencia, si no el tránsito constante de las cosas, pero también ante una sociedad antagónica que valora la cultura y la tradición como una forma de subsistencia. El docente y el director de educación básica en México son dos agentes que actúan bajo la tradición y la condición; se guían por lineamientos normativos, pero sustentan su práctica a las necesidades y solicitudes de las comunidades escolares en que laboran. En ese ejercicio, es difícil distinguir una verdadera profesionalización de una simulación para la supervivencia laboral. Para entender de manera precisa esta cuestión, se hace una recapitulación de la historia de la profesionalización del magisterio de educación básica en México, desde 1992 hasta 2023, destacando analíticamente, las eventualidades derivadas de las diversas propuestas legislativas. Asimismo, se precisan experiencias en la participación del Programa de Reconocimiento a funciones de Tutoría y Asesoría Técnica promovido por la Secretaría de Educación Pública, a través de la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros, durante el periodo septiembre-diciembre de 2023, destacando las dificultades a las que se enfrentaron los docentes asesorados y cómo fueron atendidas.

Palabras clave:

Docente tutor, profesionalización, tutoría, docentes asesorados.

ABSTRACT

Teacher professionalization in Mexico is a term that boasts an attitude of innovation, extensive experience, and teacher specialization. However, in a realistic analysis, it is a noun created as a practical response to the demands of the capitalist system, which, in turn, attempts to justify its supply and demand in a fluid society that sees no permanence as useful, but rather the constant transition of things, and also in an antagonistic society that values culture and tradition as a means of subsistence. Teachers and elementary school principals in Mexico are two agents who act under tradition and condition; they are guided by normative guidelines, but base their practice on the needs and demands of the school communities in which they work. In this exercise, it is difficult to distinguish true professionalization from a simulation aimed at job survival. To understand this issue more precisely, we review the history of professionalization of basic education teaching in Mexico, from 1992 to 2023, analytically highlighting the eventualities arising from the various legislative proposals. We also highlight experiences from participation in the Tutoring and Technical Advisory Function Recognition Program promoted by the Ministry of Public Education, through the Teacher Career System Unit, during the period September-December 2023. We highlight the difficulties the mentored teachers faced and how they were addressed.

Keywords:

Mentor teacher, professionalization, mentoring, mentored teachers.

INTRODUCCIÓN

Si bien la historia de la profesionalización en México es un tanto diversificada, para efectos de contextualización en este artículo, nos ubicaremos a partir de la creación del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, establecido entre el gobierno federal, los gobiernos de cada Entidad y el Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación en 1992.

La consigna del Gobierno Salinista fue 'llevar a México a la modernización', mediante diversas estrategias establecidas su Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. De esta manera, la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica significó también una forma de adaptar el funcionamiento del sistema de educación básica a esa aspiración gubernamental. En lo que refiere al magisterio, se pronunciaron algunos aspectos fundamentales: la creación de un nuevo plan de estudios y la creación del Sistema de Carrera Magisterial. El primero, sistematiza las nuevas asignaturas del Plan de Estudios 1993 y el segundo, el mecanismo de promoción horizontal, que estimula al docente de educación básica, mediante niveles salariales superiores a su ingreso base, según su preparación profesional mediante cursos, desempeño y antigüedad.

De esta manera, el programa tuvo la aceptación del gremio docente, aunque no de manera homogénea, ya que también emergió la crítica de parte de la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación, que reclamaba 'A trabajo igual, salario igual' como una antesala de corrupción dentro de dicho sistema de promoción docente. A pesar de que la intención escrita en el Acuerdo de 1992 era revalorizar al magisterio, este se corrompió de tal manera que era evidente la manipulación de los resultados y la asignación de estímulos. En diversos escenarios, la expectativa de los resultados académicos medibles en evaluaciones, distaban mucho de la realidad. Por otra parte, la alianza política del magisterio con los gobiernos fue cambiando, hasta dejar de lado lo pactado en 1992.

En el año 2009, se anunciaba un nuevo proyecto de plan de estudios, en el marco de la llamada Reforma Educativa, que de manera oficial se estableció en 2011, con la Articulación de la Educación básica y el diseño de un proyecto educativo basado en competencias (México. Secretaría de Gobernación, 2011), que significó, un reto incómodo para el magisterio, que, durante casi 2 décadas, había trabajado con un mismo plan de estudios, con mínimas adecuaciones en libros de texto y usando las mismas estrategias didácticas. En esas dos décadas, se generaron muchos vicios.

En la interacción personal con el gremio, se observó que algunos docentes de educación primaria no tenían como interés primordial la profesionalización. Su participación en el programa de Carrera Magisterial únicamente era para lograr un nivel que elevara sus ingresos. De esta

manera, se prestaban a participar en ejercicios corruptos como la compra de claves para exámenes de evaluación docente. Algunos más, obtenían la acreditación de cursos en Centros de Maestros por consideración amistosa. De igual manera, el desempeño de algunos maestros era manipulado de manera favorable en complicidad con sus directores. Por otra parte, el ingreso de docentes al sistema laboral no estaba sujeto a algún mecanismo que regulara o demostrara que los aspirantes, tuvieran el perfil para ejercer la docencia. En muchos casos, la incorporación al gremio se daba por 'trabajo sindical' permitiendo el ingreso de personas que no contaban con documentos de acreditación, ni la preparación o experiencia suficiente para la enseñanza.

En 2012, se publicó un material audiovisual llamado "De panzazo", producido por indicación de empresarios ligados a la Fundación Televisa y Mexicanos Primero, quienes, usando sus medios de comunicación, expresaron su crítica para mostrar al público los 'errores' de los maestros en la escuela y al mismo tiempo, exigir un castigo con máscara de cambio, argumentando la necesidad de 'competir' con los mejores del mundo. En dicho documental, se citan en supuestas entrevistas a familias, la necesidad de tener una escuela mejor. Usando celulares ocultos, se obtuvieron evidencias audiovisuales de muchos descaros, vergüenzas y dramas de alumnos y maestros. Además, los guionistas, citan a los culpables administrativos de dichas irregularidades (los titulares de la SEP y el SNTE). Con dicho material, los productores, además de evidenciar negativamente al gremio, durante la cartelera, se propusieron entregar a los asistentes, algunas fichas con la idea de mandar propuestas de mejora a las autoridades (De la Paz Franco, 2012).

De esta manera, el magisterio, estaba denigrado al más bajo nivel. Sin embargo, la controversia habría de anunciarse en 2013, con la proclamación de la Ley General del Servicio Profesional Docente (México. Secretaría de Gobernación, 2013), misma que condicionó la permanencia laboral de los maestros de educación básica, a cambio de aprobar una evaluación de desempeño. La imagen de un magisterio corrupto habría de ser citada públicamente por el Secretario de Educación Pública, Emilio Chuayffet, en 2014, quien dijo en una conferencia de prensa que la vinculación de los resultados de las evaluaciones estandarizadas como ENLACE, con los estímulos monetarios a docentes, provocó diversas perversiones (Avilés, 2014).

De esta manera, el Gobierno Federal, obediente a la recomendación empresarial y justificada con las realidades conocidas, se propuso 'depurar' al personal que no demostrara merecer su espacio laboral. Así, se dio por terminado el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en 2015, al anunciarse un nuevo mecanismo conocido como el Programa de promoción en la función por incentivos en Educación Básica. En él se describen los procesos para la promoción condicionados

a la aprobación de exámenes y a un tiempo de espera de 4 años, a reserva de incrementar los resultados del examen anterior. En caso de que los docentes evaluados, no aprobaran las evaluaciones, serían condicionados a un programa de Regularización por tutoría y formación continua (México. Secretaría de Gobernación, 2015). El gremio docente, de ninguna manera percibió estos lineamientos como una opción de profesionalización sino más bien como una amenaza laboral. Se hicieron protestas magisteriales en todo el país, reclamando la reconsideración a esta medida. La silenciosa meditación sindical del SNTE, hacia dudar al gremio de sus líderes. Durante el tiempo de incertidumbre, el SNTE, trataba de mantener la calma de sus agremiados, manifestando con cautela que los maestros estaban de lado de la población. En algún momento, instó a los maestros a realizar amparos, pero con un proceso incierto, ya que argumentaba la necesidad de mantenerse leales al partido y obedientes a los preceptos normativos, para evitar más riesgos. La Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación, por su parte, insistía en luchar según los preceptos constitucionales de libertad de expresión. Sin embargo, ningún sindicato, pudo revertir lo establecido por ley. De esta manera, sólo quedaba para el magisterio una alternativa para cambiar sus condiciones laborales: buscar un acuerdo político en las elecciones presidenciales de 2018.

Aunque el SNTE, participó en las elecciones presidenciales de 2018 a lado de la coalición de partidos políticos, PRI-PV-NA por temor a perder los beneficios ganados, la mayoría de los agremiados docentes de dicho sindicato, reflexionaron sobre los perjuicios causados por los Acuerdos de 2011, 2013 y 2015, y, a pesar de los condicionamientos sindicales, decidieron apoyar con su voto las propuestas del partido político MORENA, encabezado por Andrés Manuel López Obrador. Una vez que éste fuera proclamado Presidente de la República Mexicana, se logró la abrogación de la Reforma Educativa, mediante el Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de los artículos 3o., 31 y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia educativa (México. Secretaría de Gobernación, 2019a).

De esta manera, inicia una nueva etapa para todo el magisterio de educación básica y en general de todo el gremio, en la que se promueve una serie de acciones para devolver su credibilidad y dignidad. La Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros, conocida también con las siglas USICAMM (México. Secretaría de Gobernación, 2019b). Este organismo, si bien se creó en 2019, con la esperanza de regular la promoción de los docentes, se vio opacado por la pandemia de COVID 19, ya que, por 2 años, los procesos de promoción vertical y horizontal se detuvieron. Aunque los maestros participaron cumpliendo con lo solicitado en las convocatorias, este periodo resultó ser un entremés, ya

que los resultados no fueron considerados y el sistema se reactivó hasta el 2022.

A pesar de dicho inconveniente, el gremio no objetó las medidas de la USICAMM, ya que durante los 2 años de crisis causada por COVID 19, ningún maestro dejó de laborar y, por consiguiente, de percibir su salario íntegro. Por otra parte, se respetó la consigna de que la participación en los procesos de promoción serían de manera voluntaria sin ningún tipo de condicionamiento.

Para rectificar las funciones de la figura docente y directiva en educación básica, la Secretaría de Educación Pública publicó un documento llamado *“perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar”*. (México. Secretaría de Educación Pública, 2022)

Respecto a la profesionalización de los maestros en educación básica, el Gobierno Federal, además de la USICAMM, diseñó un sistema de evaluación llamado Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación conocido por las siglas MEJOREDUE. Dicho sistema, coordina diversas actividades del Sistema Nacional para la Mejora Continua de la Educación. En específico, crea los instrumentos de evaluación para los procesos de promoción docente, las guías y materiales para las ofertas formativas y de igual manera, diseña insumos para la valoración de los procesos de aprendizajes de los alumnos (México. Secretaría de Gobernación, 2020).

De manera paralela, se creó un estímulo denominado “Reconocimiento a funciones de tutoría y Asesoría Técnica”, mismo que considera la participación del personal con categoría de maestro de grupo, para participar como tutor de un grupo de hasta 10 docentes de recién ingreso o en su segundo año de servicio, así como la participación de un docente con la categoría de director de plantel, para dar asesoría y acompañamiento a un grupo de hasta 3 directores, de la misma zona escolar de adscripción (México. Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación, 2023). La participación en estos procesos es de manera voluntaria, apegada a la convocatoria de cada Entidad Federativa. El docente seleccionado, recibe un nombramiento con vigencia de un ciclo escolar. Luego entonces, se le asignan los docentes con los cuales habrá de trabajar. Mediante actividades de integración y comunicación, hace una valoración diagnóstica para diseñar un plan de trabajo, mismo que habrá de desarrollar durante 10 meses y del cual se habrán de reseñar acciones de asesoría y acompañamiento a los maestros participantes. Para comprobar su intervención, cada mes, tanto el Asesor Técnico como el Tutor, publica un informe de evidencias en la plataforma Ventanilla Única de Servicios Proyecto VENUS, que es un portal con acceso personal. Al concluir su intervención, le es requerido un informe final, que describe todo el proceso que

realizó durante el periodo establecido (México. Secretaría de Educación Pública, 2023b).

El ejercicio de tutoría es una estrategia implementada con la intención de que los docentes noveles a su ingreso al sistema laboral realicen su trabajo de manera eficiente y de esta manera mejoren los procesos educativos. La percepción de dicha estrategia es diversa. No obstante, para la demarcación teórica de este artículo, retomaremos la opción de referirla como la labor formativa de un personal pedagógico especializado (Sánchez y Cáceres, 2022). Por su parte, Alcalá (2020), al referirse a Lea Vesub, dice que el acompañamiento pedagógico surge como una necesidad ante los resultados de la capacitación tradicional mediante cursos masivos o transmisión unilateral. Si bien los docentes noveles necesitan el acompañamiento, también es necesario contemplar a aquellos cuyo desempeño no atiende lo establecido para la función. Por otra parte, es necesario considerar el acompañamiento para el director de plantel, cuyo desempeño, es fundamental para el funcionamiento de la escuela. Así lo refiere Robles (2017), al compartir que el liderazgo y la gestión directiva, son necesarios para la obtención de buenos resultados en los centros escolares. Describe también, que el liderazgo directivo es un ejemplo en sí para los docentes, a quienes muestra el camino a seguir y crea las condiciones para que se involucren en las actividades escolares.

Respecto al concepto de tutor, retomaremos lo descrito por Sánchez & Cáceres (2022), al describirlo como aquel docente que promueve aprendizajes para el logro de ciertas capacidades, hacia otro docente. De igual manera, coincidimos en que el tutor debe estar en constante preparación, comprometido con el proceso de aprendizaje y guiar al tutorado hacia la toma de decisiones informadas, pero al mismo tiempo, establecer una temporalidad para su intervención, ya que el proceso de tutoría no podría ser permanente para una persona.

Por otra parte, según Bolívar et al. (2013), por mucho tiempo, al director no se le consideró como agente determinante en el aprendizaje de los alumnos. Esto trasciende a que el director se asimile de manera personal como una figura de autoridad y no como agente de influencia pedagógica.

De esta manera, coincidimos en que existe una necesidad de asesorar a docentes, pero de igual manera a la figura directiva, para que ambas figuras, ubiquen sus funciones en apoyar a los procesos de aprendizaje de los alumnos. Sin embargo, es necesario inicialmente que el director, se asimile como un líder pedagógico, ya que, de no ubicarse en esa premisa, desviará sus funciones a otras actividades, olvidando la prioridad en la escuela: el alumnado. De manera consecuente, el docente, debe dejar de buscar practicidad en su función y ubicar su desempeño en decisiones conscientes y con perspectiva.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para la implementación del programa de Asesoría Técnica, se retomaron las sugerencias del documento “Herramientas para apoyar el ejercicio de la Asesoría Técnica” (México. Secretaría de Educación Pública, 2023b). De esta manera, se solicitó la asignación de 3 directores al supervisor escolar de la zona no. 34, con CCT. 15FIZ0117V, con domicilio en Plazuela Principal No. 1, Barrio de Purificación, Teotihuacán México.

Los directores seleccionados para el proyecto son los siguientes:

1. El director de plantel de la escuela primaria José María Morelos y Pavón, con CCT. 15DPR2318I, ubicada en avenida La Gloria, sin número, Maquixco, Teotihuacán, México. Su escuela es de organización completa, opera en turno matutino de 8:00 a 12:30 horas, cuya plantilla se complementa con un subdirector académico, 12 docentes frente a grupo y 1 profesor de educación física. La matrícula que atiende es de 360 alumnos.
2. La directora de plantel (comisionada) de la escuela primaria Benito Juárez, con CCT. 15DPR0567B, ubicada en Calle Hidalgo No. 35, Santa María Coatlán, Teotihuacán, México. Es una escuela de organización completa, opera en turno matutino de 8:00 a 12:30 horas. Cuenta con una matrícula de 105 alumnos de los cuales son 54 niñas y 51 niños, atendidos por 6 maestros frente a grupo.
3. Finalmente, el director de plantel de la escuela primaria Lázaro Cárdenas, con CCT. 15DPR2528N, con domicilio en cerrada Francisco Villa sin número, Santa María Cozotlán, Teotihuacán, México. Es una institución con la denominación de horario extendido, ya que opera de las 8:00 a las 17:00 horas. Su plantilla docente está integrada por una subdirectora de gestión escolar, una subdirectora académica y 6 docentes frente a grupo. La matrícula atendida es de 144 alumnos.

Una vez definidos los participantes, se definieron los medios de comunicación para el acompañamiento. Se optó por usar la plataforma Google Meet, para realizar una sesión por mes, con un horario aproximado de dos horas. De igual manera, se mantuvo la comunicación mediante WhatsApp.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como primera actividad, en el mes de septiembre de 2023, se pidió a los directores que estudiaran su contexto comunitario, escolar y de aula para así compartir en la plenaria virtual sus problemáticas generales.

De esta manera, el director de la escuela primaria José María Morelos y Pavón, refirió que sus principales dificultades, son:

La atención constante para mediar conflictos entre alumnos y entre tutores, o bien con integrantes de los Comités

de la escuela. Considera que aunque tenga la mejor disponibilidad y atención para resolver, los conflictos y quejas continúan, ya que hay causas contextuales como la organización familiar, las actividades económicas de las familias, maltrato, abuso y abandono infantil, la delincuencia y consumo de drogas. Dijo además que estos mismos factores limitan el acompañamiento y corresponsabilidad de los tutores hacia sus pupilos, lo que provoca un bajo aprovechamiento escolar. (Comunicación personal, 2024)

Por su parte, la directora comisionada en la escuela primaria Benito Juárez, refiere que:

Sus dificultades, son respecto a la estructuración y seguimiento del diagnóstico que cada docente realiza, ya que, aunque ha aplicado algunos instrumentos, no logra concretar las adecuaciones en la planeación didáctica y, por consiguiente, la atención de los alumnos. (Comunicación personal, 2024)

El director de la escuela primaria Lázaro Cárdenas, ubicó entre sus necesidades, las siguientes:

Organizar el trabajo administrativo para dar seguimiento a la práctica docente, la implementación de la planeación didáctica, verificar el cumplimiento de los acuerdos asumidos en Consejo Técnico Escolar y revisar los lineamientos o normatividad correspondientes. También refiere dificultades con el mantenimiento del edificio escolar, ya que constantemente hay conflictos con la comunidad respecto al abasto de agua potable y servicio de alcantarillado. De igual manera, con la Comisión Federal de Electricidad, quien, en diversas ocasiones, ha cortado el suministro de energía eléctrica de la escuela. (Comunicación personal, 2024)

Al considerar las descripciones de los directores, se identificó que la problemática común de los 3 centros escolares es la organización del trabajo directivo para una adecuada gestión escolar. Luego entonces, nos propusimos desarrollar actividades, para fortalecer la función directiva, tal como se describe en el siguiente esquema (Figura 1).

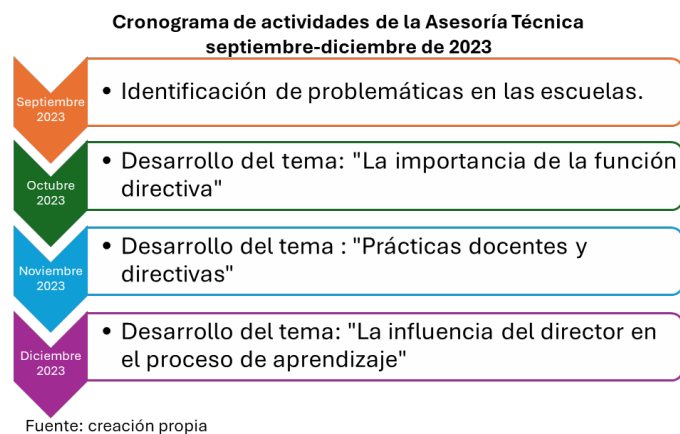


Figura 1. Cronograma de actividades.

Siguiendo lo planteado en el cronograma, en el mes de octubre, el Asesor Técnico, explicó en la sesión virtual a los participantes que:

En la función directiva, es necesario, anticipar el trabajo académico y administrativo. Para ello, es necesario que el director planifique las actividades de la escuela de forma mensual. También es necesario que administre los recursos humanos y materiales de forma eficiente. Debe generar ambientes de confianza entre familias, alumnos y docentes. Le corresponde tomar decisiones inmediatas pero apegadas a la normatividad, según las situaciones que se presenten. Debe vincularse con el trabajo docente, proponiendo la diversificación estrategias para la enseñanza y la evaluación de los procesos de aprendizaje. (Comunicación personal, 2024)

De igual manera, el Asesor Técnico, compartió con los participantes que:

Para fortalecer la función directiva, es necesario conocer con precisión el contenido de dos documentos normativos. El primero de ellos, es el Acuerdo Secretarial 96 que rige el funcionamiento de las escuelas primarias. Este, describe en los capítulos IV y V, las funciones directivas y docentes. El segundo documento, es el Reglamento de las condiciones generales de trabajo del personal de la Secretaría de Educación Pública, mismo que en su capítulo IV, que refiere los derechos y obligaciones de los trabajadores. Ahora bien, el conocimiento de estos documentos, permite al director establecer un seguimiento al desempeño docente y hacer los señalamientos escritos en caso de negligencia. (Comunicación personal, 2024)

Durante la sesión virtual, los directores relataron algunas de sus dificultades para desarrollar la función directiva. Por ejemplo, el director de la escuela Lázaro Cárdenas, comentó que:

No es lo mismo ser autoridad que tener autoridad. Esto en referencia al actuar del directivo frente a docentes y tutores o parentales. Reconoció que, a pesar de tener 40 años de servicio, aún tiene dificultades en el desarrollo de su función. (Comunicación personal, 2024)

La directora de la escuela Benito Juárez, comentó, que:

A veces para ella, es más práctico resolver de manera personal algunos trabajos administrativos, ya que aunque debiera contar con el apoyo de los docentes, estos no atienden las indicaciones en tiempo y forma. También refirió que, debido a su condición de directora comisionada, desconoce en práctica, como aplicar la normatividad. (Comunicación personal, 2024)

Por su parte el director de la escuela José María Morelos, compartió que:

Él suele ser muy tolerante, lo cual causa que el personal docente, abuse de las facilidades y no atiendan lo que le corresponde. (Comunicación personal, 2024)

En el mes de noviembre, el Asesor Técnico, desarrolló el tema “Prácticas docentes y directivas” en sesión virtual. De esta manera, explicó a los directores asesorados, que:

El director de plantel, es representante de la Secretaría de Educación Pública en la escuela, por lo cual, está obligado a garantizar el derecho a la educación de los menores inscritos en la escuela. Luego entonces, debe atender lo dispuesto en el artículo tercero constitucional y el artículo primero de la Ley General de Educación, promoviendo acciones con un enfoque inclusivo, de igualdad de género y de no discriminación. Estas acciones, no deben ser impuestas, deben contemplar un proceso de negociación y empatía. (Comunicación personal, 2024)

Siguiendo con el desarrollo de la sesión, se explicó a los asesorados que:

Para atender los preceptos normativos, el director y los docentes a su cargo deben tomar decisiones considerando las realidades de la escuela, es decir, las condiciones de infraestructura y servicios, así como la disponibilidad económica y social de las familias. Una vez revisadas las condiciones, se estructuran diversas acciones que promuevan los procesos de aprendizajes de los alumnos y se plasman en dos insumos conocidos como Programa Escolar de Mejora Continua y el Plan Analítico de escuela. A su vez, estos documentos, son los que rigen la gestión escolar y no son fijos, se deben actualizar constantemente según las necesidades y cambios en la propia escuela. (Comunicación personal, 2024)

Por su parte, los directores asesorados comentaron que:

Desconocen muchos aspectos normativos y operativos, lo que les ha impedido conciliar acuerdos con docentes y familias. Se tienen casos de algunos maestros, que se conducen por la practicidad, que no quieren involucrarse en preceptos normativos y que hacen de su práctica docente sólo una simulación. También se tienen casos de familias, que se excusan en diversas circunstancias, para no involucrarse en las propuestas de la escuela, lo cual provoca que no se tengan los resultados esperados. (Comunicación personal, 2024)

En el mes de diciembre, se desarrolló el tema: “La influencia del director en el aprendizaje”. Al respecto en la sesión virtual se explicó a los directores asesorados que:

Según la experiencia, la perspectiva social e incluso del gremio docente, ubica a la figura directiva, como instrumento burocrático, de aplicación de disciplina o como apoyo político. No obstante, la función directiva, debe ser el referente para el docente en cuestión pedagógica. El director, debe tener una amplia experiencia en la atención a los alumnos y las familias. De igual manera, debe tener como dominio inmediato, la elaboración de un diagnóstico socioeducativo, planificación didáctica, uso de diversas metodologías y estrategias didácticas, así como la implementación de dinámicas de integración

y convivencia. De igual manera, debe tener amplio conocimiento sobre los procesos de evaluación, diseño de instrumentos de valoración y seguimiento al trabajo pedagógico. Debe dominar el uso de tecnologías de la información y comunicación, además de ser un excelente negociador en la mediación de conflictos. (Comunicación personal, 2024)

Al respecto, los directores asesorados comentaron que:

Han aprendido que la función directiva implica estar pendiente de lo académico, y quieren hacerlo, pero no han tenido oportunidad. Cuando llegaron a la función, no tuvieron tiempo de revisar tanta normatividad, simplemente, ocuparon el lugar y atendieron las peticiones urgentes que se fueran presentando. Las autoridades inmediatas y el mismo contexto escolar, les ha visto siempre como la persona responsable de la escuela que ‘resuelve’ todo lo que se le solicite. Por ejemplo, revisar y corregir libros contables, cubrir el grupo porque un docente no asistió, elaborar una constancia de estudios, atender un conflicto entre dos mamás, atender a un niño que se accidentó. Estas acciones son urgentes y el director debe tener una respuesta inmediata. No hay oportunidad de revisar que dice el manual ante estos casos, sólo es ‘resolver’. (Comunicación personal, 2024)

De esta manera, describimos la metodología para la Asesoría Técnica implementada para el periodo septiembre-diciembre. Cabe destacar, que las acciones del programa de Asesoría Técnica continuarán hasta junio de 2024, aunque para la estructuración de este artículo, sólo de describen las acciones hasta el mes de diciembre de 2023. No obstante, luego de la implementación de la asesoría, los directores asesorados coinciden en a pesar de que la función directiva atiende múltiples funciones que derivan del servicio, como la atención administrativa o la mediación de conflictos, la prioridad de la función debe estar centrada en garantizar el aprendizaje del alumnado. (Comunicación personal, 2024)

Una vez descritas las intervenciones en el programa de Asesoría Técnica, describiremos la metodología desarrollada para el Programa de Tutoría:

La participación en este programa se desarrolló en el periodo septiembre-diciembre de 2023, siguiendo las sugerencias del documento Criterios orientadores para el reconocimiento a la asesoría, apoyo y acompañamiento en educación básica, ciclo escolar 2023-2024 (México. Secretaría de Educación Pública, 2023a).

De esta manera, la plataforma Ventanilla Única de Servicios Proyecto VENUS, asignó a 10 participantes de educación primaria, para cubrir su segundo año en el programa de Tutoría. Según las indicaciones en la misma plataforma, el proyecto de acompañamiento debería hacerse de manera remota, por lo que se convino crear un

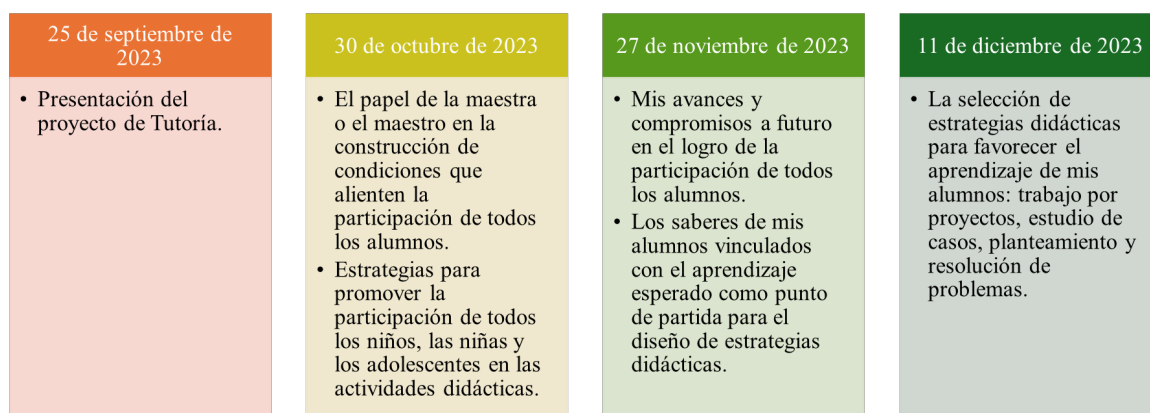
grupo de WhatsApp para establecer la comunicación y un enlace en la plataforma Zoom para realizar una sesión de estudio por mes.

Luego entonces, se procedió a establecer la comunicación con los docentes asesorados en el mes de septiembre de 2023. En este primer encuentro virtual mediante la plataforma Zoom, el docente tutor planteó a los participantes que:

El proyecto de Tutoría, se realizará de manera remota, para lo cual los participantes deberán mantener comunicación con el docente tutor mediante el grupo de Whatsapp y unirse a las sesiones virtuales, mismas que se harán una vez por mes. Se comparten los temas marcados por la guía de trabajo, para que los participantes, participen en las sesiones siguientes, compartiendo los referentes teóricos, que hayan revisado y al mismo tiempo, hagan una correlación con su práctica docente y compartan sus experiencias exitosas en el aula, así como las dificultades o dudas. (Comunicación personal, 2024)

Considerando que los docentes tutorados, ya cuentan con los referentes generales de su función y un año de experiencia en campo, se diseñó el cronograma para el desarrollo de los temas correspondientes, tal como se muestra en el siguiente gráfico (Figura 2).

**Cronograma de temas para el proyecto de Tutoría
Septiembre-diciembre 2023**



Fuente: creación propia.

Figura 2. Cronograma de temas.

En el mes de octubre de 2023, se explicó a los participantes que:

Un docente sin una perspectiva clara de lo que implica su función, no puede dirigir la socialización de los conocimientos. Debe desarrollar sus actividades con entusiasmo, empatía y equilibrio. Desde el momento en que se asigna un grupo de alumnos, debe emprender la tarea de conocerlos desde un enfoque socioeducativo. Para ello, se debe apoyar en insumos como entrevistas, aplicación de test y registrar en diario de campo el desempeño académico y emocional de los alumnos. Luego entonces, deben implementar metodologías activas y de aprendizaje personalizado. De igual manera, es necesario hacer uso de tecnologías para la información y comunicación para fortalecer la exploración, selección y asimilación de conocimientos. (Comunicación personal, 2024)

Al respecto, los participantes comentaron que:

Es necesario conocer el contexto social, para generar un ambiente de aprendizaje incluyente. Mencionaron que al retomar el conocimiento del contexto escolar, se han logrado avances en la atención de alumnos que sufren negligencia parental, mediante el seguimiento histórico de bitácoras de los docentes. (Comunicación personal, 2024)

De igual manera, los docentes asesorados comentaron que:

Han implementado la escucha atenta y la diversificación de actividades dentro de sus proyectos didácticos, como “El árbol de la paz”, “Conociendo las maravillas de mi comunidad” y “Convivimos en nuestra escuela”. Esto ha permitido que la mayoría de los alumnos, se integren en las actividades de los proyectos. (Comunicación personal, 2024)

En el mes de noviembre 2023, se explicó a los docentes, que:

En los procesos de aprendizaje, es necesario considerar lo que los alumnos ya conocen, porque son los argumentos que les dan seguridad para entender algo diferente. Por ello, en el desarrollo de proyectos didácticos, la recuperación de saberes previos es necesaria para que los alumnos se integren aportando lo que ya saben, corrigiendo o ampliando lo que ya saben. (Comunicación personal, 2024)

Por su parte, los docentes tutorados dijeron que:

Los saberes previos se construyen a través de la experiencia, que no deben tener necesariamente un sustento científico. También mencionaron que los alumnos, suelen manifestar cierta resistencia al cambio conceptual. El beneficio de retomar los conocimientos previos en el aula, permite a los alumnos, predecir y argumentar los saberes. Argumentaron también que han observado en los alumnos que es posible lograr el proceso de la construcción de un conocimiento, involucrando a los conocimientos previos, para luego pasar por un estado de acomodación, equilibrio y finalmente, la asimilación. (Comunicación personal, 2024)

En el mes de diciembre 2023, se compartió con los tutorados, que:

El principal objetivo del proceso de aprendizaje es formar a personas capaces de interpretar los fenómenos y acontecimientos que ocurren a su alrededor. Para lograrlo, es necesario conducir a los alumnos a la identificación de dificultades y errores en el proceso de aprendizaje, con la finalidad de superarlos. De esta manera, se permite a los alumnos ser los protagonistas de su propio aprendizaje. Es una dinámica de trabajo muy práctica, ya que permite el trabajo en equipo, algo muy útil para lograr la integración de los alumnos en grupos muy numerosos. De igual forma se explicó que esta forma de enseñanza permite tener congruencia entre los conocimientos que se obtienen del entorno y los que se socializan en el aula. (Comunicación personal, 2024)

Por su parte, los docentes tutorados argumentaron que:

Han implementado la metodología de Aprendizaje Basado en Proyectos, misma que les ha funcionado, ya que pueden integrar los intereses de los alumnos y desarrollarlas según el contexto. Como ejemplo de actividades con este enfoque, mencionaron “La feria del pan”, “El sensorama”, “Los pictogramas” y “El programa de radio”. Dijeron también, que es este enfoque, fue posible lograr la participación de las familias, ya que consideraron, son actividades reales y funcionales. (Comunicación personal, 2024)

Aunque las acciones de programa de Tutoría continuarán hasta junio de 2024, para efectos de elaboración de este artículo, se pudo notar hasta este momento, que los docentes asesorados, fortalecieron su perspectiva, sobre lo

que implica la función docente y cómo deben desarrollar su plan de atención para con los alumnos. No obstante, al no existir un condicionamiento para corresponder al programa de Tutoría, sólo 2 de 10 participantes atendieron con profesionalismo las actividades sugeridas. Durante el periodo, los participantes, manifestaron inconvenientes para conectarse, o bien, durante las sesiones, no socializaron sus experiencias.

CONCLUSIONES

En general, la profesionalización del docente de educación básica en México es una necesidad según el enfoque que se tenga. En la oratoria política, será la justificación para la consigna que se defina en el Plan Nacional de Desarrollo. En estos momentos, se habla de educación de excelencia. Para la población que accede al servicio educativo, un profesional es quien le garantice la enseñanza, cuidado y protección de los menores. Para el docente, la profesionalización, significa la oportunidad de hacer más práctico su trabajo, pero al mismo tiempo, como la oportunidad de crecer económicamente. Para la comunidad científica, es una oportunidad para documentar procesos educativos y proponer alternativas confiables para el ejercicio docente profesional.

Si bien el contexto social o geográfico, tiene una perspectiva de lo que significa ser profesional, para el docente y el director, esto está delimitado por documentos normativos. No es posible, para estas figuras, permitirse una interpretación personal, sobre sus funciones, ya que se pueden cometer equivocaciones. Por ejemplo, los docentes y directores pueden realizar actos ‘buenos’ pero que no corresponden a su función. También se pueden generar conductas como el autoritarismo o negligencia, que conducen a la corrupción y degradación de la figura docente y directiva.

La experiencia al participar en el Programa de Reconocimiento a funciones de Tutoría y Asesoría Técnica se puede describir como un ejercicio profesional, porque se fortalece la capacidad de investigación del Tutor y el Asesor Técnico. De igual manera, al compartir la experiencia profesional con los docentes asesorados, es posible contrastar y ampliar el conocimiento personal.

Una de las ventajas para los participantes, es que las actividades de análisis y estudio les da la oportunidad de empatía, de comprensión y ayuda en la labor que ostentan. Otra ventaja es que el ejercicio de Tutoría y Asesoría Técnica, da la oportunidad a los docentes tutorados, de cuestionar y solucionar de manera constante, los desafíos de la práctica diaria, un espacio que no es posible atender en el horario laboral.

No obstante, el programa, podría enfrentar la controversia sobre el impacto de su implementación, ya que, aunque se rige por diversos lineamientos ampliamente

sustentados, estos documentos son operativos, no de estudio científico.

Como ejemplos de algunas controversias que pondrían en duda la efectividad del programa, referimos que las indicaciones hacia el Tutor y el Asesor Técnico, no fueron oportunas ni claras, ya que cada Entidad Federativa, atiende este programa en función de su organización interna. Tampoco hubo acompañamiento para el tutor y el asesor, para verificar que el trabajo realizado sea el correcto.

Otro inconveniente, es que los participantes, son voluntarios, lo que significa que en algún momento pueden abandonar o decidir no atender las indicaciones o sugerencias del tutor, sin repercusiones. De igual manera, el programa al ser desarrollado a distancia limita la posibilidad de verificar la realidad respecto a lo que cada participante relata sobre su entorno laboral. Ahora bien, para que el programa verdaderamente funcione, consideramos que debe ampliar su expectativa haciendo coincidir sus propuestas con la realidad.

En primer lugar, es necesaria la formación profesional de los aspirantes a Tutores y Asesores Técnicos. Estos, deben ser profesionales, que se enfoquen exclusivamente en esta actividad, con una remuneración debe ser adecuada, ya que quienes participen en este ejercicio, tendrán la función de investigadores de tiempo completo. Por otra parte, a los docentes tutorados, se les debe integrar al trabajo de asesoría y acompañamiento, como parte de sus obligaciones establecidas en los documentos normativos, al mismo tiempo, que deben mostrar resultados cualitativos y cuantitativos.

Finalmente, sostenemos que, la profesionalización del magisterio mexicano se mantendrá en un ambiente de simulación, en tanto no haya la necesidad de cambiar el sistema económico, político o social del país. Entre tanto, los docentes comprometidos con nuestra función, habremos de hacer la diferencia ante los retos que nuestra realidad exija.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcalá, E. (2020). *La experiencia de la tutoría como propuesta para el desarrollo profesional, en docentes de educación primaria en Aguascalientes, desde la perspectiva de sus actores*. (Tesis Doctoral). Universidad Pedagógica Nacional.
- Avilés, K. (2014). *Desaparecerá la SEP la carrera magisterial para crear otra en 2015*. La jornada <https://www.jornada.com.mx/2014/02/04/sociedad/032n1soc#:~:text=A%20su%20vez%2C%20el%20funcionario,nuevo%20mecanismo%20que%20lo%20reemplazar%-C3%A1>
- Bolívar Botía, A., López Yáñez, J., & Murillo, F. J. (2016). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, (14), 15–60. <https://revistascientificas.us.es/index.php/fuentes/article/view/2352>
- De la Paz Franco, A. (2012). ¡De Panzazo! no es otra película de Juan Carlos Rulfo. *La Colmena*, (74) <https://www.redalyc.org/pdf/4463/446344462008.pdf>
- México. Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación. (2023). *Programa de formación de personal con funciones de acompañamiento pedagógico 2023-2028. Educación básica*. https://www.mejoredu.gob.mx/images/programa-formacion-docente/funciones_pedagogicas/Programa_formacion_pers_acomp_pedag_2023-2028.pdf
- México. Secretaría de Educación Pública. (2023a). *Criterios orientadores para el reconocimiento a la asesoría, apoyo y acompañamiento en educación básica, ciclo escolar 2023-2024*. Dirección General de Reconocimiento. https://caoe.edu.mx/tutoria/doc/pre/CRITERIOS_OPERACION_DE_TUTORIA_2023_2024.pdf
- México. Secretaría de Educación Pública. (2022). *Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar*. http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2023-2024/compilacion/EB/Marco_EB.pdf
- México. Secretaría de Educación Pública. (2023b). *Herramientas para apoyar el ejercicio de la Asesoría Técnica, ciclo escolar 2023-2024* Dirección General de Reconocimiento. http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2023-2024/compilacion/REC/Guia_registro_evidencias_2023-2024.pdf
- México. Secretaría de Gobernación. (2015). *Acuerdo por el que se establece el programa de promoción en la función por incentivos en educación básica y se emiten las reglas para su operación*. Secretaría de Gobernación. México. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5396954&fecha=17/06/2015#gsc.tab=0
- México. Secretaría de Gobernación. (2011). *Acuerdo número 592 por el que se establece la Articulación de la Educación Básica*. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5205518&fecha=19/08/2011#gsc.tab=0
- México. Secretaría de Gobernación. (2013). *Decreto por el que se expide la Ley General del Servicio Profesional Docente* Secretaría de Gobernación. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013#gsc.tab=0

- México. Secretaría de Gobernación. (2019a). *Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de los artículos 3o., 31 y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia educativa*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5560457&fecha=15/05/2019#gsc.tab=0
- México. Secretaría de Gobernación. (2019b). *Decreto por el que se expide la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros*. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5573860&fecha=30/09/2019#gsc.tab=0
- México. Secretaría de Gobernación. (2020). *Programa Institucional 2020-2024 de la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación*. Secretaría de Gobernación. https://www.mejoredu.gob.mx/images/programa-formacion-docente/funciones_pedagogicas/Programa_formacion_pers_acomp_pedag_2023-2028.pdf
- Robles, M. (2017). *El liderazgo y la gestión del director: dos aspectos que se complementan entre sí en la escuela primaria*. (Tesis de maestría). Universidad Pedagógica Nacional.
- Sánchez Islas, F., & Cáceres Mesa, M. L. (2022). *El papel del tutor en la inserción de los docentes de nuevo ingreso*. Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas, 5(2), 45-56. <https://remca.umet.edu.ec/index.php/RE-MCA/article/view/496/510>