



## Revista de Investigación Educativa 5

julio-diciembre 2007 | ISSN 1870-5308 | Xalapa, Veracruz  
Instituto de Investigaciones en Educación | Universidad Veracruzana

### La tutoría como estrategia viable de mejoramiento de la calidad de la educación superior. Reflexiones en torno al curso

Jessica Badillo Guzmán

Instituto de Investigaciones en Educación  
Universidad Veracruzana

El propósito de este artículo es compartir algunas reflexiones surgidas a partir de las actividades realizadas en el curso taller “La tutoría como estrategia viable de mejoramiento de la calidad de la educación superior”, el cual es realizado por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). El objetivo general del curso fue el de aplicar el proceso de organización, planificación, operación y evaluación de un programa institucional de tutoría destinado a incidir en la trayectoria de los estudiantes de licenciatura, tanto en su desarrollo como personas como futuros profesionistas. El texto está dividido en cuatro ejes de análisis: Situación de la educación superior en México: necesidad de las tutorías, El sistema institucional de tutoría académica, el tutor: Actor central de la tutoría académica, Las esferas de acción del tutor, así como un último apartado dedicado a comentarios finales.

**Palabras clave:** Tutoría, tutores, calidad de la educación, educación superior.

**Para citar este artículo:**

Badillo, J. (2007, julio-diciembre). La tutoría como estrategia viable de mejoramiento de la calidad de la educación superior. Reflexiones en torno al curso. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, 5. Recuperado el [fecha de consulta], de [http://www.uv.mx/cpue/num5/practica/badillo\\_tutoria.htm](http://www.uv.mx/cpue/num5/practica/badillo_tutoria.htm)

## La tutoría como estrategia viable de mejoramiento de la calidad de la educación superior

### Reflexiones en torno al curso

#### Presentación

*L*a tutoría como estrategia viable de mejoramiento de la calidad de la educación superior fue el nombre que llevó el curso que la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) llevó a cabo del 24 al 26 de octubre del 2006 en Casa ANUIES, en la ciudad de México. En él, académicos de la Universidad de Guadalajara, la Universidad Popular de la Chontalpa (Tabasco), el Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez, la Universidad Autónoma de Tamaulipas, la Universidad Politécnica de la Zona Metropolitana de Guadalajara y quien esto escribe, por parte de la Universidad Veracruzana, nos dimos cita para reflexionar acerca de los beneficios que la tutoría brinda a la formación del estudiante, partiendo de la propuesta de ANUIES: los Programas Institucionales de Tutorías.

Bajo la coordinación de la maestra Azucena Ramos Herrera, académica de la Universidad de Guadalajara, los participantes tuvimos oportunidad de conocer a profundidad esta propuesta de la ANUIES para la realización de la actividad tutorial y la implantación de los sistemas institucionales de tutoría.

El objetivo general del curso fue el de aplicar el proceso de organización, planificación, operación y evaluación de un programa institucional de tutoría destinado a incidir en la trayectoria de los estudiantes de licenciatura, tanto en su desarrollo personal como profesional. Con base en lo anterior, a lo largo de las tres sesiones de trabajo se desarrollaron temáticas tales como *los desafíos para incidir en la calidad del proceso educativo, el sistema tutorial, el tutor como actor central de la transformación institucional*.

## Situación de la educación superior en México: necesidad de las tutorías

Durante la primera sesión, las actividades estuvieron relacionadas con procesos de análisis del contexto de la educación superior; en esta parte del curso pudimos percatarnos de que a nivel nacional existe una gran preocupación por parte de las Instituciones de Educación Superior (IES) por atender las problemáticas de cobertura, equidad, pertinencia y calidad educativa, y que, a pesar de los esfuerzos que históricamente se han hecho, todavía existen grandes rezagos.

Otro elemento sustancial es la tendencia cada vez más generalizada hacia un aprendizaje autodirigido como nuevo paradigma en el proceso enseñanza-aprendizaje, el cual implica no sólo la puesta en práctica de nuevas metodologías sino también el cambio en las concepciones tradicionales en cuanto al papel del docente y el estudiante al interior del aula, así como la necesidad de aprender a aprender, aprender a emprender y aprender a ser, todo esto bajo un enfoque integral con una visión humanista.

En esta misma sesión se revisó la importancia de conocer ampliamente a la institución al momento de poner en marcha un sistema tutorial, pues es sumamente necesario identificar los aspectos que pueden tener un efecto positivo o negativo en la implantación de dicho sistema, tanto al interior como al exterior de la IES.

Desde esta perspectiva, cada participante realizó el análisis *FODA* de su institución de procedencia; este análisis es una herramienta que nos permite poner al descubierto las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas institucionales:

- Las *Fortalezas* son los factores o elementos internos de la organización que constituyen sus mejores virtudes o capacidades, y que le permiten enfrentar con éxito los cambios o retos de la competencia.
- Las *Oportunidades* son eventos o circunstancias externas a la organización que ocurren o se espera ocurran en el entorno, y que pueden ser aprovechadas o tener un impacto positivo en el futuro de la organización, y es posible que se den en el mercado, los clientes, la industria, el gobierno, la competencia, la tecnología, etc.
- Las *Debilidades* son factores que reducen la capacidad de actuación de una organización, le impiden o limitan el enfrentar con éxito los cambios o la competencia, y disminuyen su capacidad de respuesta ante los cambios.
- Las *Amenazas* son elementos o circunstancias externas a la organización que ocurren o se espera ocurran en el entorno y que ponen en peligro una

parte o a toda la organización, reduciendo la posibilidad de que una parte o toda la organización se desarrolle o sobreviva.

La realización de este ejercicio dio la pauta para que cada participante compartiera con el grupo la situación particular de su universidad; cada académico se percató de que al interior de su institución existe una serie de fortalezas que no han sido aprovechadas al máximo, que pueden resultar fundamentales para contrarrestar las debilidades institucionales y, al mismo tiempo, coadyuvar a la transformación de dichas debilidades en fortalezas. Del mismo modo, al hacer el análisis de las oportunidades, el grupo reconoció que existen elementos de gran peso –como las innovaciones educativas y el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación– que resultan claves en el desarrollo de la educación superior, y que las amenazas que el entorno impone a los espacios educativos pueden ir superándose, haciendo un mejor uso de los recursos e implementando programas que favorezcan el desarrollo integral del estudiante y repercutan favorablemente en su trayectoria escolar, aspecto en el cual las tutorías tienen mucho que ver.

Tomando lo anterior como punto de partida, se dio inicio a la segunda sesión de trabajo, sesión que estuvo dedicada a la organización e implantación del programa de tutoría académica en las IES. En ésta se consideró prioritario el reconocimiento de los grandes retos que las IES mexicanas tienen ante sí, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- Asumir su papel en la sociedad del conocimiento.
- Generar espacios de innovación permanente e integral, fundamentales en la articulación de una concepción social, basada en el crecimiento autosostenido y en la defensa de un desarrollo equitativo.
- Brindar a los estudiantes servicios educativos de calidad, orientados a proporcionar una formación que integre elementos humanistas y culturales, con una sólida capacitación técnica y científica.
- Favorecer el aprendizaje a lo largo de toda la vida (educación permanente).
- Atender el constante crecimiento de la población estudiantil de este nivel, en un esquema de diversificación de la oferta de estudios superiores.
- Reconocer que el proceso educativo puede desarrollarse en diversos lugares (formales e informales).
- Diseñar nuevas modalidades educativas, en las cuales el estudiante sea el actor central del proceso formativo.
- Desarrollar estudios sobre la población estudiantil, en relación con los factores que influyen sobre su trayectoria escolar, tales como ingreso, permanencia, egreso y titulación, para que las IES identifiquen y atiendan las

causas que intervienen en el éxito o fracaso escolar, abandono de los estudios y las condiciones que prolongan el tiempo establecido en los planes de estudio.

- Incrementar la calidad del proceso formativo y lograr índices de aprovechamiento y de *eficiencia terminal* satisfactorios, así como cumplir con el objetivo de responder a las demandas sociales con más y mejores egresados.
- Propiciar la inserción de los estudiantes en el proceso de desarrollo del país que atienda los valores del crecimiento sustentable, la democracia, los derechos humanos y el combate a la pobreza.

En este escenario, nos centramos en el análisis de los efectos que puede tener la atención personalizada que se brinda al estudiante a través de la tutoría, llegando a la conclusión de que constituye un recurso de gran valor porque contribuye a:

- La adaptación del estudiante al ambiente escolar;
- El fortalecimiento de sus habilidades de estudio y de trabajo mediante el apoyo en los aspectos cognitivos y afectivos del aprendizaje;
- El desarrollo de su capacidad crítica y creadora;
- El impulso a su evolución social y personal;
- El abatimiento de los índices de *reprobación* y *rezago* escolar;
- La disminución de las tasas de *abandono* de los estudios; y
- La mejora de la eficiencia terminal.

Entre los comentarios que se vertieron al respecto, se encontró que por medio de la tutoría el profesor alcanza una mejor comprensión de los problemas que enfrenta el alumno en su adaptación al ambiente universitario, en las condiciones individuales para un desempeño aceptable durante su formación, en el logro de los objetivos académicos que le permitirán enfrentar los compromisos de su futura práctica profesional, esto es, la atención de los diferentes problemas que pueden aparecer en la trayectoria escolar.

Por lo anterior, se considera fundamental para mejorar las condiciones de la educación superior y la trayectoria escolar de los jóvenes universitarios el contar con un apoyo como la tutoría; sin embargo, no basta con reconocer su importancia, pues su implementación requiere de una serie de elementos que le permitan funcionar de manera adecuada.

En este sentido, la incorporación de la tutoría a las actividades académicas de la institución requiere la creación de un sistema institucional de tutoría académica, cuya definición, objetivos y modelos de intervención sean claramente precisados.

## El sistema institucional de tutoría académica

El sistema institucional de tutoría académica constituye un conjunto de acciones dirigidas a la atención del estudiante, aunado a otro conjunto de actividades diversas que apoyan la práctica tutorial.

Es necesario que todos y cada uno de los miembros de la institución compartan el compromiso por el desarrollo de la tutoría, desde autoridades hasta estudiantes, para que ésta pueda cumplir con su objetivo. Así, también es elemental en la puesta en marcha de un Sistema Tutorial (ST) o Programa Institucional de Tutoría (PIT) que se tenga una correcta visión de la actividad tutorial.

Desde la ANUIES se concibe a la tutoría como una modalidad de la actividad docente que comprende un conjunto sistematizado de acciones educativas centradas en el estudiante; es distinta y a la vez complementaria a la docencia frente a grupo, pero no la sustituye; implica diversos niveles y modelos de intervención, se ofrece en espacios y tiempos diferentes a los programas de estudios; y tiene indudables efectos en el logro institucional de elevar la calidad y eficiencia terminal de los estudiantes del nivel superior.

Los académicos participantes comentaron que hay ocasiones en que se piensa a la tutoría como una carga más para el docente, como algo que no le deja beneficios (sobre todo en el sentido económico, ya que la actividad tutorial no es remunerada, al menos en las IES de donde los participantes proveníamos); esta situación afecta al desarrollo de las tutorías, pues muchos maestros no ven en ella un recurso provechoso, sino un trabajo extra.

En cuanto a la puesta en marcha del sistema tutorial en las IES, se mencionó que es necesario todo un proceso de sensibilización y concientización en torno a la necesidad e importancia de las tutorías, como una estrategia para elevar la calidad de la educación; así también, es fundamental la buena comunicación institucional, puesto que el sistema tutorial requiere de información concerniente a:

- a) Matrícula estudiantil.
- b) Planta docente.
- c) Aprovechamiento escolar (promedios, movilidad, deserción, etc.).

Por otro lado, en la constitución del sistema tutorial es prioritaria la existencia de una plataforma tecnológica que permita contar con un sitio *web* del sistema institucional de tutorías. Este es uno de los elementos que los asistentes consideraron primordial, pero se insistió en que es necesario que además de que exista, debe ser conocido y utilizado por los tutores, estudiantes, profesores y autoridades, pues hay instituciones en las cuales se cuenta con este elemento

pero el uso que le dan los tutores es meramente administrativo (llenado de formatos, por ejemplo), y los estudiantes pocas veces lo utilizan y algunos ni siquiera lo conocen. Por lo anterior, se insistió en que el sitio *web* del sistema institucional de tutorías debe ser un espacio abierto para la comunidad de las IES, de fácil acceso, organizado en función de las necesidades de los estudiantes y sus tutores, pero sobre todo, con la suficiente difusión para ser consultado y aprovechado eficientemente.

De acuerdo con el libro *Programas Institucionales de Tutorías* de la ANUIES, un sistema tutorial tiene objetivos generales y específicos. Los objetivos generales son:

- *Contribuir a elevar la calidad del proceso formativo en el ámbito de la construcción de valores, actitudes y hábitos positivos y a promover el desarrollo de habilidades intelectuales en los estudiantes, mediante la utilización de estrategias de atención personalizada que complementen las actividades docentes regulares.*
- *Revitalizar la práctica docente mediante una mayor interlocución entre profesores y estudiantes para incidir en la integralidad de su formación profesional y humana.*
- *Contribuir al abatimiento de la deserción y evitar la inserción social de individuos sin una formación acabada, con graves limitaciones para su incorporación al mercado laboral y con altos niveles de frustración y conflictividad.*
- *Crear un clima de confianza que propicie el conocimiento de los distintos aspectos que pueden influir en el desempeño escolar del estudiante y permita el logro de los objetivos del proceso educativo.*
- *Contribuir al mejoramiento de las circunstancias o condiciones del aprendizaje de los alumnos, a través de la reflexión colegiada sobre la información generada en el proceso tutorial.*
- *Permitir que las IES cumplan con la misión y los objetivos para los cuales fueron creadas.*

Los objetivos específicos de un sistema tutorial se organizan según se expone en la Tabla 1.

Tabla 1. Objetivos específicos del sistema tutorial.

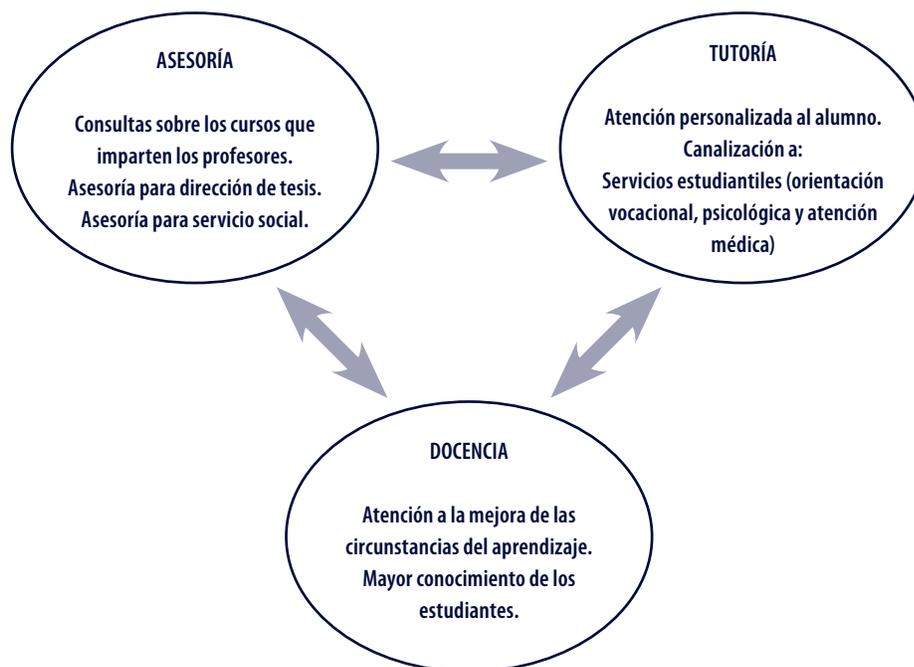
<p><b>a) Retroalimentación del proceso educativo</b></p>	<p>Retroalimentar a los cuerpos académicos de la institución en relación con las dificultades o mejoras posibles identificadas en el proceso tutorial. Retroalimentar a la institución respecto a las acciones convenientes para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, a partir del conocimiento de las prácticas educativas de sus profesores. Proponer modificaciones en la organización y programación académicas, a partir de las problemáticas vinculadas con las acciones detectadas en el proceso tutorial.</p>
<p><b>b) Motivación</b></p>	<p>Mejorar la actitud del estudiante hacia el aprendizaje fortaleciendo los procesos motivacionales que favorezcan su integración y compromiso con el proceso educativo.</p>
<p><b>c) Desarrollo de habilidades</b></p>	<p>Estimular el desarrollo de la capacidad de decisión del estudiante a través del análisis de escenarios, opciones y posibilidades de acción en el proceso educativo. Apoyar al alumno en el desarrollo de una metodología de estudio y de trabajo apropiada a las exigencias de la carrera que estudia, estimulando el desarrollo de actitudes de disciplina y de rigor intelectual. Consolidar la capacidad del estudiante para ser responsable, especialmente en el ámbito de su formación profesional. Fomentar la capacidad para el autoaprendizaje con el fin de que los estudiantes mejoren su desempeño en el proceso educativo y en su futura práctica profesional.</p>
<p><b>d) De apoyo académico</b></p>	<p>Ofrecer al alumno apoyo y supervisión en los temas de mayor dificultad de las diversas asignaturas. Aprovechar las oportunidades derivadas del uso de nuevas tecnologías en el diseño y aplicación de estrategias de aproximación entre estudiantes y profesores, que propicien un mejor clima en el proceso de enseñanza aprendizaje y un mayor conocimiento de los problemas y expectativas de los alumnos. Propiciar el uso de nuevas tecnologías a través del diseño de estrategias orientadas al logro de mejores niveles de aprovechamiento escolar y a la consolidación de habilidades de comunicación escrita, sin menoscabo de la interacción profesor alumno.</p>
<p><b>e) Orientación</b></p>	<p>Orientar al alumno en los problemas escolares y/o personales que surjan durante el proceso formativo (dificultades en el aprendizaje; en las relaciones maestro-alumno; entre alumnos; situaciones especiales como discapacidad, problemáticas personales, familiares, etc.) y derivarlo a instancias especializadas para su atención. Colaborar con otras instancias escolares para proporcionar la información oportuna que permita a los alumnos tomar decisiones académicas, el uso adecuado de los servicios y apoyos institucionales, así como la realización de trámites y procedimientos acordes a su situación escolar. Informar y sugerir actividades extracurriculares (dentro y fuera de la institución), que favorezcan un desarrollo profesional integral del estudiante.</p>

Elaboración propia.

A través del análisis de los objetivos del sistema tutorial es posible observar dos de sus beneficios:

- 1) *En cuanto a la relación de la actividad tutorial y la actividad docente.* La relación de complementación que se establece entre la asesoría, la tutoría y la docencia (Figura 1), pues en el sistema institucional de tutorías, el tutor estará atento a la mejora de las circunstancias del aprendizaje, mismas que fortalecerá a través de asesorías personalizadas y, si es necesario, derivando al alumno a instancias de atención especializada de acuerdo con el problema que se le presenta; la tutoría exige la existencia de una interlocución fructífera entre profesores y tutores y entre los propios tutores, para reconocer las dificultades que enfrentan los estudiantes y poder establecer alternativas conjuntas de atención.

Figura 1. Relación de la actividad tutorial y la actividad docente.



Elaboración propia.

- 2) *En cuanto a los efectos en los estudiantes.* La tutoría como modalidad de la actividad docente, permite al estudiante:

- Conocer diversas formas de resolver sus problemas dentro del contexto escolar.
- Comprender las características del plan de estudios y las opciones de trayectoria.
- Adquirir técnicas adecuadas de lectura y comprensión.
- Desarrollar estrategias de estudio.
- Superar dificultades en el aprendizaje y en el rendimiento académico.
- Adaptarse e integrarse a la institución y al ambiente escolar.
- Diseñar la trayectoria curricular más adecuada, de acuerdo con los recursos, capacidades y expectativas personales, familiares y de la universidad (en el caso de modelos flexibles).
- Seleccionar actividades extraescolares que pueden mejorar su formación.
- Recibir retroalimentación en aspectos relacionados con su estabilidad emocional y su actitud como futuro profesional.
- Conocer los apoyos y beneficios que puede obtener de las diversas instancias universitarias.

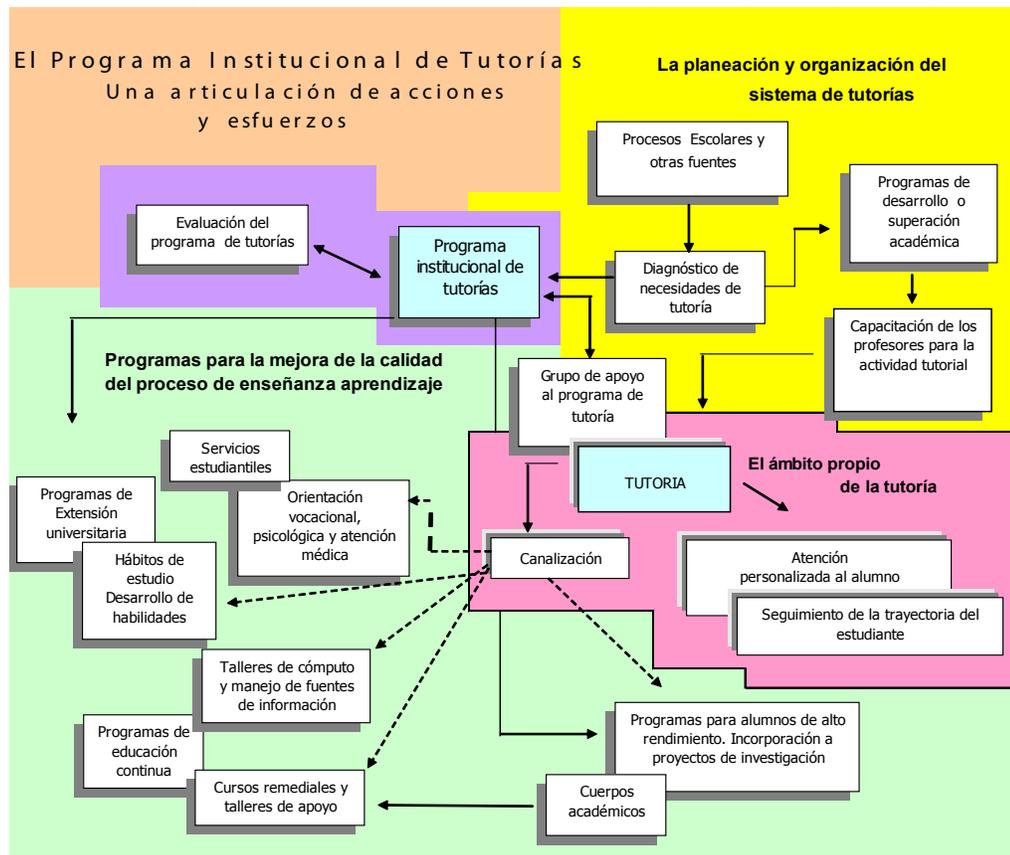
La Figura 2 permite visualizar las esferas de acción y beneficios del programa de tutorías en las IES.

Por último, durante esta sesión se revisaron algunos otros aspectos institucionales básicos para la implantación del sistema de tutorías en las IES, destacándose los siguientes:

### **1) Existencia de un modelo educativo centrado en el estudiante.**

El modelo educativo de una Institución de Educación Superior determina en gran medida (si no es que en su totalidad), la forma en que se deberán desarrollar las funciones y prácticas académicas de quienes la integran. Desde esta perspectiva, se consideró que para la implantación y funcionamiento óptimo del sistema tutorial en las IES, resulta fundamental que éstas cuenten con un modelo educativo centrado en los estudiantes, cuyo enfoque de formación sea integral, y donde la actividad tutorial sea considerada como un recurso primordial para la trayectoria del estudiante, pues de otra manera, la tutoría puede ser menospreciada o convertirse en una actividad meramente administrativa tanto para profesores, como para el alumnado.

Figura 2. El programa Institucional de Tutorías.



Fuente: ANUIES (2000). Programas Institucionales de Tutorías.

**2) Existencia de un marco normativo en el cual la actividad tutorial esté plenamente incorporada y reconocida.**

Un aspecto que se discutió con suma amplitud fue la presencia de la figura del profesor-tutor en la legislación universitaria. Al respecto, se señaló que en la mayoría de las IES participantes, la tutoría no está contemplada como parte de la legislación universitaria vigente, pese a que los sistemas tutoriales llevan ya más de cinco años funcionando en algunas instituciones. Los asistentes coincidimos

en que si la tutoría no está contemplada en las leyes universitarias es mucho más difícil que se le reconozca y se le incorpore como parte de las funciones de la institución, y la resistencia a la realización de la actividad puede acentuarse al no haber un sustento legal; del mismo modo, se observa que en aquellas IES en las cuales la normatividad vigente no ha incorporado a la figura del tutor, la consolidación de los sistemas tutoriales se ha dificultado, impidiendo en parte su plena institucionalización.

Por lo anterior, se recomendó a las IES de nueva creación participantes interesadas en conformar un sistema de tutorías desde su surgimiento (como es el caso de la Universidad Politécnica de la Zona Metropolitana de Guadalajara), que desde este momento se considere a la actividad tutorial como parte de la identidad institucional, evitando así futuros conflictos en cuanto a su puesta en práctica. Muy acertadamente, se señaló que esto no es una plena garantía de que las tutorías vayan a llevarse tal y como están planteadas o que no vayan a ser objeto de resistencia y rechazo, pero sí le imprime a la tutoría una imagen distinta al ser parte de la caracterización de la institución.

## El tutor: actor central de la tutoría académica

La tercera y última sesión estuvo dedicada al análisis del rol del tutor. De acuerdo con la propuesta de la ANUIES, el ejercicio de la tutoría recae en un profesor que se asume como guía del proceso formativo y permanentemente ligado a las actividades académicas de los alumnos bajo su tutela. Sus funciones son orientar, asesorar y acompañar al alumno durante su proceso de enseñanza aprendizaje, con la perspectiva de una formación integral, lo que significa estimular en él la capacidad de hacerse responsable de su aprendizaje y de su formación. Igualmente, el tutor debe identificar situaciones problemáticas con el propósito de evaluar oportunamente las necesidades de atención ante problemas académicos, de adaptación al medio escolar, de salud, emocionales, económicos, familiares, así como situaciones del ambiente y la organización escolar susceptibles de ser mejoradas.

Por ello, se requiere que el tutor tenga un conocimiento amplio de la filosofía educativa subyacente al programa educativo en que efectúa su práctica, al igual que una vasta experiencia académica en el área en la que se encuentran inscritos sus tutorados. Así mismo, para adquirir la capacidad necesaria para la actividad tutorial, es necesario que el tutor conozca a fondo los siguientes temas:

1. *Concepto de formación integral.*

2. *La tutoría académica como instrumento para mejorar la calidad del proceso educativo y como motor de la calidad educativa.*
3. *Modelos de intervención tutorial.*
4. *Manejo de herramientas como entrevistas e innovaciones tecnológicas.*
5. *Técnicas de trabajo grupal (en su caso).*
6. *Características de la adolescencia, juventud temprana y juventud.*
7. *Aprendizaje autodirigido (Aprender a aprender).*
8. *Estilos de aprendizaje.*
9. *Metacognición.*
10. *Educación superior, particularmente conocer la institución donde lleva a cabo su labor.*

Al llegar a este punto se generó una intensa polémica, pues al interior de las IES se ha observado que muchos profesores no cuentan con la preparación e información necesaria para desempeñarse como tutores, y mucho menos sobre las temáticas aquí mencionadas. Pese a que la capacitación es un aspecto que figura en los programas de tutorías, ésta no se ha fortalecido (ni siquiera en aquellas IES en las que los programas de tutorías están ya en proceso de consolidación) y siguen existiendo sentidas necesidades de formación en los profesores-tutores, que en muchos casos ellos mismos expresan.

Por lo anterior, los asistentes remarcaron la importancia del *establecimiento de programas de formación de tutores* con un carácter permanente, que contemplen actividades de capacitación tales como cursos, talleres, foros de discusión, seminarios, mesas redondas, entre otros. Para asegurar la pertinencia de dicho programa, será fundamental realizar diagnósticos de necesidades de formación de los profesores, los cuales pueden efectuarse incluso por áreas o departamentos; así mismo, se deberá considerar la participación de grupos de estudiantes en algunas de estas actividades, de forma que ellos mismos puedan exponer sus necesidades de atención y opiniones sobre la metodología de las tutorías. De esta manera, el tutor estará en mejores condiciones al realizar su actividad y se mantendrá el interés del estudiante hacia la tutoría, con académicos más preparados para desarrollarla.

## Las esferas de acción del tutor

El tutor tiene cuatro ámbitos de acción, tal como se muestra en la Figura 3.

Figura 3. Esferas de acción del tutor.



Elaboración propia.

1. *Establecer un contacto positivo con el alumno.* El tutor debe construir una situación de interacción apropiada con sus tutorados, de forma tal que se forme un clima de respeto, sinceridad, colaboración y confianza para que el estudiante se sienta con la plena libertad de compartir con el tutor sus dudas, problemáticas o cualquier otro asunto que pueda repercutir en su desempeño académico, a fin de darle la atención necesaria.
2. *Identificación de problemas.* El tutor debe tener la capacidad y las herramientas necesarias para identificar problemas de adaptación al medio escolar, dificultades académicas, bajo rendimiento y deficiencias formativas previas.
3. *Toma de decisiones.* El tutor debe ayudar al estudiante a clarificar sus opciones para solucionar los problemas que obstaculizan su proceso formativo. Así también, debe canalizar a los estudiantes a las instancias pertinentes para la atención de sus problemas o deficiencias. El seguimiento a las acciones emprendidas dará lugar a un nuevo proceso de toma de decisiones y a la promoción de nuevas opciones para la atención de los alumnos.
4. *Comunicación.* El tutor debe establecer comunicación a distintos niveles, tal como se puede apreciar en la Tabla 2.

Tabla 2. Niveles de comunicación del tutor.

<b>Profesores</b>	<b>Autoridades</b>	<b>Padres de familia</b>	<b>Especialistas</b>
<p>El tutor debe comunicar a los profesores con los que sus tutorados toman clases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecedentes académicos de los tutorados.</li> <li>• Problemas de actitud. Sugerir actitudes del profesor con los alumnos.</li> <li>• Estilos de aprendizaje y dificultades en el mismo; sugerir técnicas didácticas pertinentes.</li> </ul>	<p>El tutor comunicará a las autoridades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información para retroalimentar la toma de decisiones en relación con los programas académicos y los apoyos requeridos para la operación del programa de tutorías.</li> <li>• Avances del programa de tutoría.</li> <li>• Estrategias para el desarrollo de valores, actitudes y habilidades o destrezas en los estudiantes.</li> </ul>	<p>Cuando sea necesario, dar a los padres de familia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre el funcionamiento de la institución en la que su hijo(s) cursa(n) sus estudios.</li> <li>• Información acerca del programa de tutorías.</li> <li>• Información acerca de problemas concretos del alumno, que requieran de su participación para ser atendidos.</li> </ul>	<p>Comunicar a los especialistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Causas de la canalización de los estudiantes.</li> <li>• Resultados en su avance académico.</li> <li>• Observaciones específicas que considere de interés para el óptimo aprovechamiento de los programas.</li> <li>• Dar seguimiento a las acciones emprendidas.</li> </ul>

Elaboración propia.

Todos los puntos anteriores fueron analizados por el grupo de trabajo, pero el que se trató con mayor detenimiento fue precisamente la comunicación. Al respecto, se llegó a la conclusión de que, efectivamente, el tutor no puede realizar su actividad si no la ve como una actividad de equipo, pues la atención de las problemáticas estudiantiles sólo puede concretarse a través del análisis de los diversos ámbitos que pueden tener una repercusión directa o indirecta en el desempeño del estudiante, y para eso necesita la colaboración de todos los arriba mencionados, puesto que si el tutor es a la vez docente de sus tutorados, quizás tenga un panorama más amplio de sus características, aunque es bien sabido que la actitud del estudiante es distinta cuando trabaja con su tutor que cuando lo hace con otros docentes. De igual forma, cuando el estudiante comunica una dificultad a alguno de sus maestros, siempre es necesario recopilar también la perspectiva del docente, la visión de algunos compañeros del grupo, para no hacer juicios mal fundados.

En cuanto a la comunicación con los padres de familia, algunos académicos manifestaron tener buenas experiencias al establecer este contacto. Normalmente

te, en el nivel superior los padres ya no tienen tanta presencia como en los niveles anteriores, sin embargo, se consideró fundamental invitarles a las pláticas de inducción que se dan a los estudiantes y hablar en ellas del programa de tutorías que se esté desarrollando; de esta manera hay un primer vínculo, y en caso de suscitarse alguna situación que requiera ser del conocimiento de los padres, éstos tendrán un antecedente acerca de la actividad tutorial. Como situaciones que deben comunicarse a los padres se mencionaron:

- a) El estudiante manifiesta deseos de abandonar la carrera.
- b) Canalización del estudiante a algún servicio de apoyo psicológico o servicio de salud a causa de problemáticas severas.

Para desarrollar sus funciones adecuadamente, el tutor debe poseer o, en su caso, desarrollar una serie de características, enlistadas en la Tabla 3.

Tabla 3. Características generales del tutor.

- Poseer experiencia docente y de investigación, con conocimiento del proceso de aprendizaje.
- Estar contratado de tiempo completo, medio tiempo o, al menos, con carácter definitivo, para asegurar el seguimiento de la trayectoria del estudiante sin interrupciones.
- Tener un amplio conocimiento metodológico del proceso de la tutoría.
- Conocer la operación de los mecanismos de registro de información y evaluación de los resultados de su actividad, para realizar eficazmente el seguimiento de sus tutorados.
- Poseer un equilibrio entre la relación afectiva y cognoscitiva con el tutorado, para una amplia delimitación de actividades, compromisos y responsabilidades en el proceso de la tutoría.
- Estar dispuesto a mantenerse actualizado en el campo donde ejerce la tutoría.
- Propiciar un ambiente de trabajo que favorezca la empatía tutor-tutorados y entre los mismos tutorados.
- Ser capaz de reconocer el esfuerzo realizado en el aula por el tutorado.
- Contar con habilidades y actitudes tales como: comunicación, creatividad para despertar el interés del tutorado, empatía, diálogo, respeto.
- Planear la tutoría en función de las necesidades del estudiante y acorde a sus características.
- Comprometerse a adquirir información sobre los aspectos institucionales, esenciales para la actividad tutorial.
- Identificar las habilidades cognitivas de sus tutorados así como sus estilos de aprendizaje.
- Identificar problemas de actitudes o comportamientos del estudiante que pudiesen obstaculizar su desempeño e interacción.
- Respecto a la condición individual de sus tutorados, el tutor debe conocer sus condiciones de salud y socioeconómicas, características psicológicas, condiciones socio-familiares y problemas personales.

Elaboración propia.

## Estrategia tutorial

La última parte del curso se concentró en la estrategia tutorial. En primer lugar, se habló de las modalidades de la tutoría. Se hizo hincapié en que la tutoría es un apoyo personalizado a la trayectoria del estudiante y, por lo tanto, su desarrollo debería ser de forma individualizada. En este sentido, en las IES se ha venido configurando un fenómeno particular: el número de profesores-tutores con los que se cuenta ha propiciado que les sean asignados desde cinco hasta 20 tutorados (según comentarios de los asistentes), y la tutoría se ha convertido en un ejercicio grupal. Al respecto, la coordinadora del curso mencionó que, en sus primeras fases, un programa institucional de tutoría académica pudiera establecer la modalidad grupal; sin embargo, éste no es un modelo idóneo por las siguientes razones:

- 1) Propicia la simulación. La asistencia periódica del tutor a sesiones grupales corre el riesgo de transformarse en un espacio sin contenido que impida alcanzar los objetivos de la tutoría.
- 2) Favorece la tendencia al adoctrinamiento. El encuentro regular entre el tutor y los alumnos sin un programa de atención individualizada propicia la imposición de puntos de vista del tutor (ideológicos, políticos, morales, etc.) al grupo de estudiantes.
- 3) Cuando se recurra a la tutoría grupal el tutor deberá tener claro que el encuentro con el grupo constituye sólo una forma de aproximación para identificar los casos problema y dar a éstos una atención de carácter individual o en pequeños grupos.

Los asistentes coincidieron en que, efectivamente, la tutoría grupal puede concebirse como un apoyo en sesiones (o periodos de éstas) en que se aborden cuestiones meramente informativas (dar a conocer convocatorias de becas, trámites escolares, por ejemplo), pero que cada estudiante debe recibir una atención individual para que el tutor pueda conocerlo y atender sus necesidades específicas.

Otro elemento en la estrategia tutorial es la periodicidad de las sesiones de tutorías. Se comentó sobre las ventajas que ofrece el instalar en las IES los *Días de la Tutoría*, como una alternativa en los casos en que no hay suficiente infraestructura, pero sobre todo, para evitar inasistencias (ya sea de tutores o tutorados) derivadas de conflictos de horarios entre las clases y las sesiones de tutoría.

Por último, se revisó un apartado denominado “Selección de la estrategia tutorial adecuada”. Esta fue una de las partes más enriquecedoras del curso, ya que los asistentes tuvimos la oportunidad de escenificar una sesión de tutoría,

adoptando los papeles de tutor y tutorado. En esta técnica, el tutorado llegaba ante el tutor con un problema y el tutor debería escucharlo y escoger la estrategia de atención más pertinente.

Al efectuar esta actividad, nos percatamos de la importancia de crear un clima de respeto, apertura y confianza en la relación tutorial; por otro lado, reafirmamos la necesidad de los programas de formación de tutores en las IES, pues a falta de capacitación, los profesores pueden incurrir en errores; entre los que se presentan más comúnmente están:

1. Resolver un problema del estudiante, en vez de brindarle orientación para que lo resuelva él mismo.
2. Pasar de la empatía a la apropiación del problema.
3. Intentar dar terapia al estudiante, sin tener la preparación profesional para ello.
4. Tratar de resolver el problema él mismo, sin canalizar al estudiante.

Para resolver estas situaciones, se enfatizó la necesidad de la vinculación del programa de tutorías con instituciones u organismos que puedan apoyar la labor del tutor, al tiempo que brindan una atención más especializada al estudiante. Algunas de las instancias con las que se recomienda que el programa de tutorías tenga comunicación son:

- a) Centros de atención psicológica al estudiante.
- b) Servicio médico.
- c) Grupos de atención de adicciones.
- d) Centros de idiomas.

A fin de no incurrir en errores durante la tutoría, la coordinadora del curso puso a nuestro alcance una tabla que contiene la estrategia tutorial a seguir según la problemática identificada (Tabla 4).

Tabla 4. Selección de la estrategia adecuada.

Problemática identificada	Estrategia tutorial
Falta de adaptación al medio académico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha y orienta</li> <li>• Curso de inducción.</li> <li>• Canalización con el orientador educativo.</li> </ul>
Dificultades en el aprendizaje. Relaciones maestro-alumno. Relaciones entre alumnos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha y orienta.</li> <li>• Espacios para la convivencia.</li> <li>• Desarrollo de habilidades sociales e interpersonales.</li> </ul>

<b>Problemática identificada</b>	<b>Estrategia tutorial</b>
Toma de decisiones académicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha y orienta</li> <li>• Taller de toma de decisiones.</li> <li>• Tutoría para elección de créditos.</li> </ul>
Uso adecuado de los servicios y apoyos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta para la selección de trayectorias académicas.</li> <li>• Curso de inducción.</li> <li>• Uso de la guía del estudiante.</li> </ul>
Realización de trámites y procedimientos acordes a su situación escolar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta sobre la normatividad institucional.</li> <li>• Curso de inducción.</li> <li>• Uso de la guía del estudiante.</li> <li>• Orientación específica.</li> </ul>
Problemáticas personales y/o familiares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha y orienta.</li> <li>• Deriva a apoyos específicos (terapia familiar).</li> <li>• Psicólogo(o) en cada dependencia.</li> </ul>
Desarticulación familiar. Estudiantes que trabajan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha y orienta.</li> <li>• Deriva a programas de orientación psicológica.</li> <li>• Deriva a apoyos específicos (terapia familiar).</li> <li>• Psicólogo(o) en cada dependencia.</li> </ul>
Inadecuada opción vocacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canaliza a programas de orientación vocacional.</li> <li>• Curso de inducción.</li> <li>• Visitas guiadas.</li> </ul>
Perfiles de ingreso inadecuados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canaliza a cursos remediales o talleres de apoyo.</li> <li>• Actualización de programas e información.</li> </ul>
Falta de hábitos de estudio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canaliza a cursos para el desarrollo de hábitos de estudio.</li> <li>• Talleres de desarrollo de habilidades.</li> <li>• Cursos de metodología de la enseñanza.</li> </ul>
Deficiencias en habilidades básicas de estudio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canaliza a cursos para el desarrollo de habilidades de estudio y trabajo.</li> <li>• Habilidades de planeación.</li> </ul>
Desadaptación al nivel académico por alto rendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canaliza a cursos avanzados.</li> <li>• Canaliza a incorporación a grupos de investigación.</li> <li>• Canaliza al grupo de talentos.</li> </ul>
Escasos recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canaliza a programas de becas.</li> <li>• Canaliza a programas de financiamiento educativo.</li> </ul>
Problemas de salud. Discapacidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canaliza a servicios médicos (Seguro facultativo).</li> <li>• Solicita cooperación de los profesores y compañeros.</li> </ul>

Problemática identificada	Estrategia tutorial
Deficiencias en el acceso a textos en idiomas diferentes al español.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canaliza a talleres de lenguas.</li> </ul>
Dificultades en el uso de nuevas tecnologías.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canaliza a talleres de cómputo.</li> </ul>

## Comentarios finales

El curso permitió la reflexión sobre las grandes posibilidades que la tutoría ofrece a las instituciones de educación superior, pues si éstas conocen ampliamente a sus estudiantes, serán mejores las condiciones para diseñar e implementar estrategias de atención, obtener mayores niveles en la calidad de la enseñanza, y será mayor la capacidad institucional para retener a los alumnos, y lograr así formar más y mejores profesionistas.

Así también, se analizaron aquellos aspectos que la tutoría debe contemplar, pues en muchas instituciones, la tutoría se ha limitado a atender el aspecto escolar, cuando sus posibilidades de intervención incluyen también la situación social, económica, afectiva y de salud del estudiante; al respecto, se hizo hincapié en que si bien el tutor no debe convertirse en terapeuta del tutorado (pues en la mayoría de los casos no está capacitado para ello), ni ser quien tome decisiones en situaciones que sólo al estudiante le atañe resolver, es importante que el tutor esté pendiente de todo aquello que pueda afectar el rendimiento del estudiante, canalizando los casos que requieran la atención de un especialista, favoreciendo su desarrollo integral y evitando que los problemas que puedan repercutir en su aprendizaje se agraven.

Entre los pendientes por resolver, se encuentra la conformación y consolidación (en algunos casos) de los sistemas institucionales de tutorías. Al respecto, se reconoció que son pocas las instituciones en las que existen formalmente tales sistemas, y es aún menor el número de centros en los que el sistema funciona realmente como tal, pues en algunos casos su labor se da aisladamente, ajena a otros elementos de la estructura institucional. En el funcionamiento de los sistemas institucionales de tutorías se identificaron las siguientes problemáticas: la escasa difusión del sistema tutorial y la deficiente información que el estudiante de nuevo ingreso tiene al respecto; la simulación de una relación tutorial reducida a

la firma de reportes bajo común acuerdo entre el tutor y sus tutorados; la inexistencia de una capacitación permanente de tutores e incluso de quienes los capacitan, esto es, la urgencia de conformación de equipos de formadores de tutores al interior de las universidades; la falta de comunicación y coordinación ente los miembros del sistema tutorial, el cual no lo conforman sólo sus coordinadores, sino también las autoridades académicas, los tutores y los tutorados; la falta de disposición de muchos académicos para apoyar la formación del estudiante si no existe una remuneración a su trabajo como tutor; la actividad tutorial como una carga, y no como una oportunidad de acompañar la formación de un individuo o un grupo y enriquecer la experiencia docente. Éstos y otros problemas afectan directamente el desarrollo de la tutoría, pues la minimizan y la hacen ver como una obligación innecesaria, tanto para los tutores como para los tutorados.

Ante este panorama, se plantean fuertes retos para las tutorías. Para aquellas instituciones que están incorporando apenas la actividad tutorial como un elemento de su estructura, el reto principal es vencer la resistencia de los actores universitarios, lograr el consenso ante las bondades de la tutoría y el compromiso para realizarla bajo las particulares circunstancias de cada universidad o instituto. En el caso de aquellas en las que la actividad tutorial y el propio sistema institucional están en fase de consolidación, aún cuando ya puedan llevar años funcionando, siempre hay aspectos en los que hace falta trabajar para lograr una consolidación plena del sistema tutorial; para estas instituciones, el reto es lograr la adecuación de la normatividad de forma que considere a la tutoría como una función universitaria, fortalecer la formación de los tutores a través de la capacitación continua, desarrollar mecanismos que lleven al estudiante a conocer de cerca el sistema tutorial y los beneficios que le brinda, aprovechar al máximo las nuevas tecnologías de información y comunicación tanto en los procesos administrativos como en la misma relación tutor-tutorado.

A través de este curso, pude percatarme del papel tan trascendental que la tutoría cumple en los distintos centros de educación superior de nuestro país. A nivel nacional, la tutoría se afianza cada vez más como una estrategia para mejorar la calidad de la educación superior; ha ido en aumento el número de instituciones que la implementan y que encuentran en ella no sólo una nueva función para el docente, sino la valiosa oportunidad de mejorar los procesos educativos a partir del conocimiento de los estudiantes y el acompañamiento a su trayectoria. De igual forma, esta participación me ha permitido obtener mayores elementos para el análisis de las tutorías de la Universidad Veracruzana como elemento central de mi trabajo de tesis de la Maestría en Educación, puesto que ha favorecido

el desarrollo de una visión más sistémica en relación a las tutorías, lo cual dará como resultado un mejor trabajo de investigación, cuyo resultado contribuirá mayormente a mejorar los procesos institucionales de tutorías académicas de nuestra Casa de Estudios.

### **Agradecimientos especiales**

Agradezco a la Dra. Ma. Magdalena Hernández Alarcón, Directora General del Área de Humanidades, al Dr. Ricardo Corzo Ramírez, Secretario Académico de la UV y Dr. Miguel Casillas, Director del Instituto de Investigaciones en Educación, el apoyo económico que hizo posible mi asistencia a este importante evento académico que comparto con ustedes a través de este documento.

### **Lista de referencias.**

Materiales del Curso *La tutoría como estrategia para elevar la calidad de la educación superior*. Evento convocado por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior ANUIES, Realizado en Casa ANUIES, del 24 al 26 de octubre de 2006, en la Ciudad de México, D. F.