

# LA TUTORÍA

**Consejo Editorial de Publicaciones  
ANUIES**

Dr. Germán Álvarez Mendiola  
Mtra. Laura Gómez Vera  
Dr. Eduardo Ibarra Colado  
Lic. Rolando Emilio Maggi Yáñez  
Dra. Maricruz Moreno Zagal  
Dr. Carlos Muñoz Izquierdo  
Mtro. Carlos Pallán Figueroa  
Dr. Roberto Rodríguez Gómez  
Lic. Carlos Rosas Rodríguez

Coordinador de la colección:  
Rolando E. Maggi Yáñez

## LA TUTORÍA

# Una estrategia innovadora en el marco de los programas de atención a estudiantes

Alejandra Romo López



378.1794  
R656

LC41  
R656

Romo López, Alejandra

La tutoría: una estrategia innovadora en el marco de los programas de atención a estudiantes / Alejandra Romo López. — México, D.F.: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, Dirección de Medios Editoriales, 2011.  
123 p. — (Colección Cuadernos Casa ANUIES)

ISBN 978-607-451-033-1

1. Tutores y tutoría (Educación). 2. Calidad de la educación superior. 3. Educación superior-México. 4. Estudiantes universitarios. 5. Maestros universitarios. 6. Educación internacional. I. t. II. Ser.

Diseño editorial:  
**Sergio Naranjo**

El cuidado de edición estuvo a cargo de  
**Carlos Rosas Rodríguez**

Primera edición, 2011

© 2011, ANUIES  
Tenayuca 200  
Col. Santa Cruz Atoyac  
México, D. F.

ISBN 978-607-451-033-1

Impreso en México

## ÍNDICE

<b>Introducción</b>	7
<b>Capítulo 1. ¿Qué señalan los contextos educativos internacional y nacional en los que se propone como eje central la atención al estudiante?</b>	11
1.1 El consenso internacional en los últimos años	11
1.2 Cómo abordan el tema las políticas y los organismos nacionales	17
1.3 Los argumentos y la propuesta de la ANUIES ante un nuevo escenario de la educación superior	21
Actividades del Capítulo 1	25
<b>Capítulo 2. Los enfoques teóricos que enmarcan el desarrollo de la tutoría</b>	27
2.1 La orientación educativa: un referente cercano de la tutoría	27
2.2 El humanismo y los nuevos paradigmas de la educación	37
2.3 Nuevos marcos para ¿qué tipo de apoyos?	41
Actividades del Capítulo 2	45
<b>Capítulo 3. Conceptos, definiciones y escenarios relacionados e indispensables para un buen ejercicio de la tutoría</b>	47
3.1 Qué es y qué no es la tutoría	47
3.2 Objetivos, funciones y modalidades de la tutoría como estrategia innovadora de atención escolar	54
3.3 ¿Quién es el sujeto centro del proceso educativo?	61
3.4 La docencia: eje ideal del cambio	66
Actividades del Capítulo 3	70

<b>Capítulo 4. ¿Necesitamos de la tutoría en la educación superior?</b>	71
4.1 Una estrategia innovadora y viable, orientada hacia una mayor calidad de la educación	71
4.2 Atención al estudiante en función del conocimiento de sus problemas y necesidades	79
4.3 Implantación de programas de tutoría: de la movilización a la institucionalización	84
Actividades del Capítulo 4	93
<b>Capítulo 5. ¿Qué requerimos entender y organizar para desarrollar programas de tutoría y garantizar su práctica en las IES mexicanas?</b>	95
5.1 El centro educativo como contexto y en proceso de cambio	95
5.2. El Plan de Acción Tutorial	101
5.2.1 Planificación	104
5.2.2 Diseño	104
5.2.3 Implementación	107
5.2.4 Evaluación	108
5.3. Correspondencia entre actividad tutorial y tipo, alcance y utilidad de las herramientas	112
Actividades del Capítulo 5	114
<b>Bibliografía</b>	115

## INTRODUCCIÓN

**E**l trabajo que el lector tiene en sus manos corresponde a la revisión de una interesante experiencia mexicana que alcanza más de una década, referida al ejercicio de la tutoría con estudiantes de licenciatura. La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) propuso en el año 2000, como un recurso viable y estratégico para mejorar la calidad en el desempeño de los estudiantes, una metodología para establecer programas de tutoría en sus instituciones afiliadas, partiendo del reconocimiento de que su situación distaba mucho de lo manifestado en los objetivos de un sistema de educación superior de la magnitud e importancia del nuestro.

Así, las instituciones emprendieron un arduo trabajo de incorporación de la propuesta, apoyado en un proceso de capacitación que ha ido evolucionando, en función no sólo de las necesidades particulares de aquellas, sino también en reconocimiento de las nuevas perspectivas de formación de profesionales y del concepto actual sobre un actor fundamental en este proceso: el docente.

Con ese antecedente, que en nuestro país ha marcado una huella, el objetivo del Cuaderno consiste en proporcionar información, organizada en pocas páginas, que permita al usuario comprender el papel y al importancia de la tutoría en la educación superior, a partir de conocer los planteamientos teóricos, conceptuales y de política que le dan vida, así como apoyarlo para desarrollar una metodología de aplicación.

La confección de este Cuaderno pretende –además– establecer una vía que avanza en paralelo a la serie de cursos que el Programa de Educación Continua de la ANUIES tiene previstos sobre el tema de la tutoría. Dichos cursos están destinados, de manera secuencial y en principio, a los responsables de coordinar, planificar, operar y evaluar programas de tutoría; seguidamente a docentes en proceso de incorporación a los programas, y a tutores propiamente dichos. De ahí que el contenido del Cuaderno busque una correspondencia con esa secuencia, sin limitarse a reproducir los contenidos de cada curso, sino con una visión de verdadero apoyo a cada uno de los destinatarios mencionados, ofrecer información, puntos de vista y materiales que contribuyan a reforzar

los aprendizajes comprendidos en los cursos, desde el primero hasta el último.

Se apunta, desde la secuencia de los cursos y con el complemento de este Cuaderno, que la tutoría no debe ser considerada un hecho aislado, como tampoco una simple herramienta, sino que se subraya su papel de estrategia, respondiendo así a una visión amplia de la atención del estudiante, enmarcada en políticas nacionales y en referentes de organismos internacionales reconocidos. Como tal, está sustentada en enfoques teóricos que le dieron origen –como el caso de la orientación educativa– y reconoce la corriente humanista como su principal paradigma. Asimismo, se ofrecen elementos para trabajar la propuesta de tutoría en contextos propios de nuestras instituciones educativas de nivel superior y frente a los enormes retos de formación de profesionistas que cada una reconoce.

En el terreno de su práctica, se considera fundamental que los responsables de su ejercicio comprendan la necesidad de ubicar a la tutoría y su verdadero potencial en el contexto institucional, lo cual garantiza un impacto favorable en el desempeño del estudiante, una vez se asegure un mayor conocimiento de éste. Para ello, se requiere de una organización diferente en torno de la tutoría, así como promover su plena institucionalización, lo que de ninguna manera pretende atribuirle una jerarquía como única vía para mejorar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje. Parte de la transformación institucional implica que la tutoría se integre a otras acciones para, en conjunto, lograr las mejoras requeridas.

No sobra decir que el trabajo desarrollado por un número muy amplio de coordinadores, de profesores y otros actores ha sido fundamental para nutrir este Cuaderno. En su estructura y desarrollo está presente una vasta e imprescindible experiencia de muchísimas personas interesadas en esta estrategia, recogida a partir de entrevistas, consultas, trabajos expuestos e interacción en foros muy diversos, llevados a cabo en distintas entidades, regiones y de alcance nacional, desde hace casi una década.

Por lo tanto, esperamos que su lectura y utilización no se quede ahí, sino que provoque una reflexión sobre su práctica y la necesidad de complementarla mediante la consulta en profundidad, tanto de las obras citadas como de otros trabajos que resultan, por ejemplo, de investigaciones realizadas en diversas instituciones, de participaciones en los múltiples encuentros realizados por todo el país y en otros contextos, más allá de nuestras fronteras.

Como Cuaderno con carácter didáctico, cada capítulo incluye sus propósitos y una serie de actividades prácticas que de manera aislada o total, ofrecen a los usuarios medios para discutir, reflexionar o aportar nuevo conocimiento al tema de la tutoría en la educación superior en México.



Por último, es indispensable hacer un reconocimiento al trabajo desarrollado por Jesús Hidalgo Ramírez y Vicente Salazar Díaz, académicos de la Dirección de Investigación Educativa (ANUIES), sin cuyo apoyo en la búsqueda de información, en su procesamiento y mediante sus valiosas observaciones y aportaciones esta obra no hubiese llegado a lo que es.



# CAPÍTULO 1

## ¿QUÉ SEÑALAN EL CONTEXTO EDUCATIVO INTERNACIONAL Y NACIONAL EN LOS QUE SE PROPONE COMO EJE CENTRAL LA ATENCIÓN AL ESTUDIANTE?

¿Qué se propone este capítulo?

Mostrar un marco contextual que describa los antecedentes, los procesos más relevantes en los que interactúan docentes y estudiantes, así como las reformas que llevan a construir una propuesta de carácter académico en el marco de las políticas educativas. Además, te proporcionamos elementos que ayuden a entender la tutoría como una alternativa para trabajar con los estudiantes de nuestras instituciones de educación superior, frente al desarrollo y las nuevas necesidades que ésta tiene en México, entre las que destacan los poco favorables indicadores de desempeño escolar.

De esta forma podrás comprender la importancia de lo que piensan y hacen, tanto los organismos nacionales como los internacionales, para mejorar el estado de la educación superior y cómo ello ha influido en nuestro sistema, cuando se trata de ofrecer una mejor atención al estudiante.

### 1.1 EL CONSENSO INTERNACIONAL EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

A lo largo del tiempo, lo común ha sido encontrar que el proceso de enseñanza aprendizaje ha centrado su atención en el docente. Esta manera de enfocar la educación, tiende a desaparecer en la actualidad, pues en la búsqueda de una mejor calidad de la educación, así como al tratar de superar las limitaciones de la educación tradicional, desde el siglo pasado se han desarrollado nuevas ideas de carácter psicopedagógico que han propuesto nuevos rumbos para la educación, aparejados a una serie de transformaciones que en prácticamente todos los órdenes sociales se han venido suscitando, sobre todo a partir de las últimas décadas.

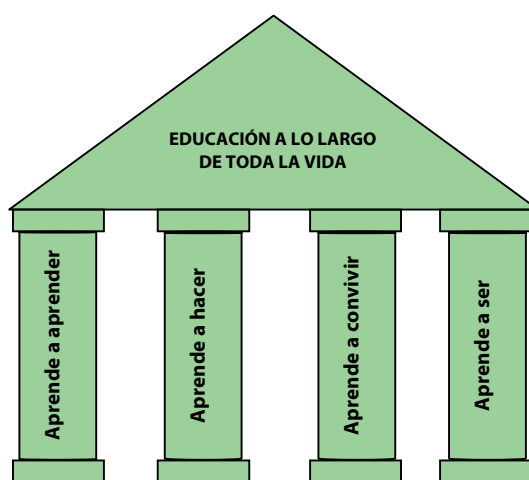
En torno de ello cabe preguntarse ¿qué cambiar y cómo en el ámbito de la educación para que ésta pueda enfrentarse a los nuevos retos

## La tutoría. Una estrategia innovadora

que han acarreado las transformaciones? Una posible respuesta puede encontrarse en el trabajo de la Comisión Internacional sobre Educación para el Siglo XXI, establecida en 1993 y en la que participaron pensadores de todo el mundo, quienes en 1996 presentaron los resultados de sus estudios (Delors, 1996), destacándose la propuesta sobre los nuevos pilares de la educación: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser.

### Esquema 1

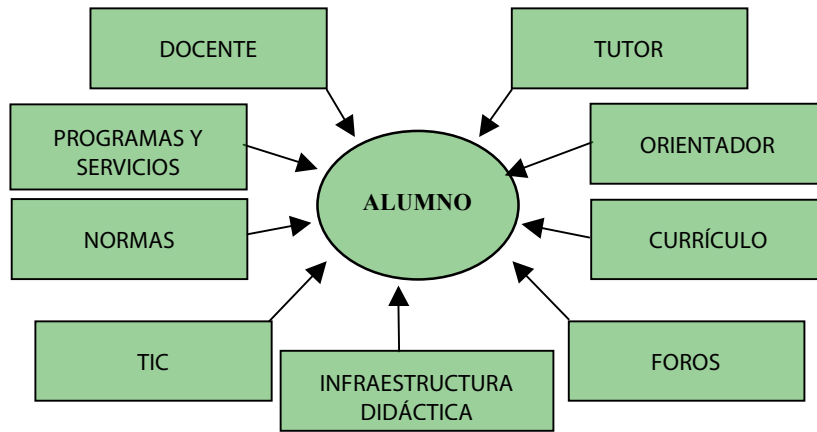
Los cuatro pilares de la educación (a partir de Delors, 1996)



Estos nuevos lineamientos, principalmente el primero que supone aprender a aprender (Delors, 1996: 93), implican una reorientación en la forma en la que interactúan los principales actores en el proceso de enseñanza y en sus fines; es decir, si anteriormente el enfoque de este proceso se concentraba en el docente, en el nuevo enfoque se recomienda que la atención esté centrada en quien esencialmente recibe la nueva educación: el estudiante. El objetivo de esta nueva perspectiva está muy claro: "la educación debe contribuir al desarrollo global de cada persona" (Delors, 1996: 100), y este desarrollo debe acompañar al sujeto por toda la vida y ante los rápidos cambios que permanentemente se observan y que posibilitan, entre otras cosas, diferentes opciones de aprendizaje, que exigen una educación durante toda su vida: una educación permanente.

### Esquema 2

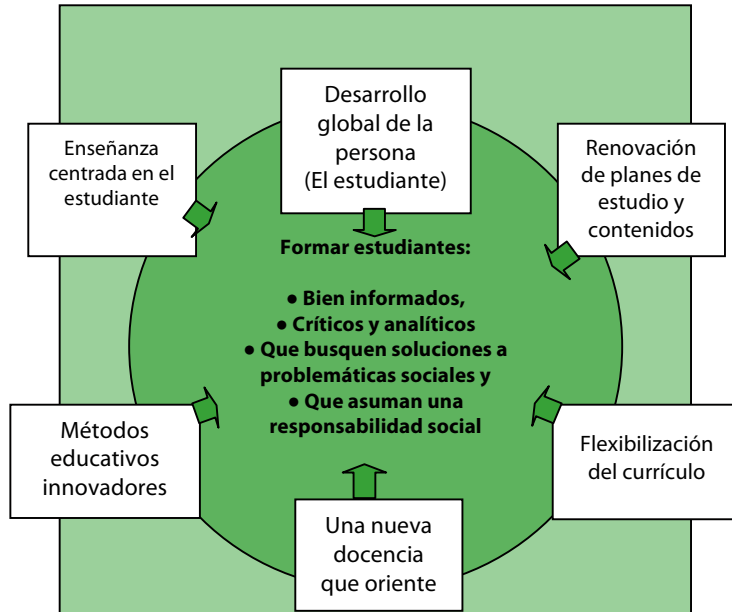
Educación centrada en el estudiante (a partir de Delors, 1996 y UNESCO, 1998)



Estas transformaciones han ido adquiriendo reconocimiento y, por consiguiente, legitimidad a través del tiempo y en todos los espacios académicos, y han encontrado expresión y difusión universal en los señalamientos de la UNESCO, como la *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción* (UNESCO, 1998), que coloca al estudiante en el primer plano de la preocupación de este organismo. Como ejemplo, propone la formación de estudiantes que se conviertan en “ciudadanos bien informados y profundamente motivados, provistos de un sentido crítico y capaces de analizar los problemas de la sociedad, buscar soluciones para los que se planteen a la sociedad, aplicar éstas y asumir responsabilidades sociales”.

### Esquema 3

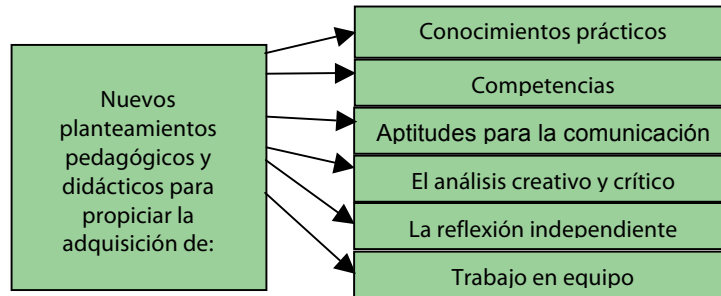
Nueva visión en la formación de estudiantes (a partir de UNESCO, 1998)



Alcanzar dichos objetivos sugiere reformular los planes de estudio y utilizar métodos novedosos y apropiados para trascender el simple dominio cognitivo de las disciplinas. Se entiende que es necesario "facilitar el acceso a nuevos planteamientos pedagógicos y didácticos y fomentarlos para propiciar la adquisición de conocimientos prácticos, competencias y aptitudes para la comunicación, el análisis creativo y crítico, la reflexión independiente y el trabajo en equipo en contextos multiculturales, en los que la creatividad exige combinar el saber teórico y práctico tradicional o local con la ciencia y la tecnología de vanguardia" (UNESCO, 1998).

#### Esquema 4

Objetivos de la UNESCO, 1998



En relación con otro actor importante del proceso: el docente, el mismo organismo internacional (UNESCO, 1997), en la preocupación por promover el mejoramiento de la calidad y la eficiencia de las instituciones de educación superior recomienda al personal docente “estar disponible para los alumnos, con el propósito de orientarles en sus estudios”. Además, la propia UNESCO (1998) identifica entre sus diversas responsabilidades la de “proporcionar, cuando proceda, orientación y consejo, cursos de recuperación, formación para el estudio y otras formas de apoyo a los estudiantes, comprendidas las medidas para mejorar sus condiciones de vida”.

Todos los antecedentes reflejan una clara preocupación por reconocer que, hasta hace poco, no se había puesto la atención en el lugar preciso. Es decir, en el sujeto que requiere de un estímulo diferente, enriquecido, no tradicional, de acción en el medio de la escuela o en escenarios que promuevan su aprendizaje, no importando si superan las fronteras del acostumbrado recinto escolar; en abierta y directa interacción con un actor docente también diferente, innovador, dotado de suficiente creatividad y habilidades para mantener una comunicación permanente y productiva con el educando, compartiendo experiencias y promoviendo metas cuyo cumplimiento beneficie a ambos personajes.

Una valiosa imagen se puede observar en el hecho de asumir que se vive en medio de una “nueva cultura universitaria”, en la que hacen falta cambios hacia el mantenimiento de prácticas necesarias como las de calidad y evaluación, de pertinencia, de uso de la informática, de la gestión estratégica eficaz y de la rendición social de cuentas<sup>1</sup>. Asimismo, esta nueva y fresca forma de operar advierte sobre retos de alto calibre

<sup>1</sup> Tünnermann y De Souza (2003) proponen el término cultura cuando la atención a los aspectos señalados se transforma en práctica cotidiana de las instituciones, manifestando consecuencias en su quehacer, y no en una simple costumbre que no tenga mayor trascendencia.

## La tutoría. Una estrategia innovadora

que debe enfrentar la educación superior del nuevo siglo en materia de atención a estudiantes, tales como no sacrificar la calidad de los servicios educativos, pese a la necesidad de atender una matrícula creciente (Asby, en Tünnermann y De Souza, 2003).

En relación con las funciones docentes, se precisa de la profesionalización del académico, en marcos más flexibles, que les permitan adquirir y aprovechar mejor el saber y las destrezas adecuadas para contribuir a la formación de los estudiantes; con la habilidad cognitiva de resolución de problemas, capacidad para adaptarse al cambio y a nuevos procesos tecnológicos, con una gran dosis de creatividad y actitud hacia la educación permanente (Tünnermann y De Souza, 2003).

Lo anterior tiene mucha relación con la emergencia y práctica de nuevos paradigmas en los procesos de enseñanza aprendizaje y la redirección del foco en los procesos de enseñanza, hacia los del aprendizaje, de manera que el profesor abandone su posición central y se transforme en guía, en un tutor, detonador de aprendizajes; que se transforme en un coaprendiz con su alumno que, sin desaparecer, se mantenga presente en todo proceso de enseñanza aprendizaje.

La Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y El Caribe (CRES, 2008), realizada en Cartagena de Indias, emitió una declaración en la que recomienda profundizar en las políticas gubernamentales de equidad, a fin de brindar mayores apoyos a los estudiantes, que incluyan desde becas, servicios de salud y alimentación, de residencias estudiantiles y acompañamiento académico, que aseguren su permanencia y buen desempeño en el sistema educativo. Adicionalmente, se tiene claro que es obligado intensificar los esfuerzos para formar un

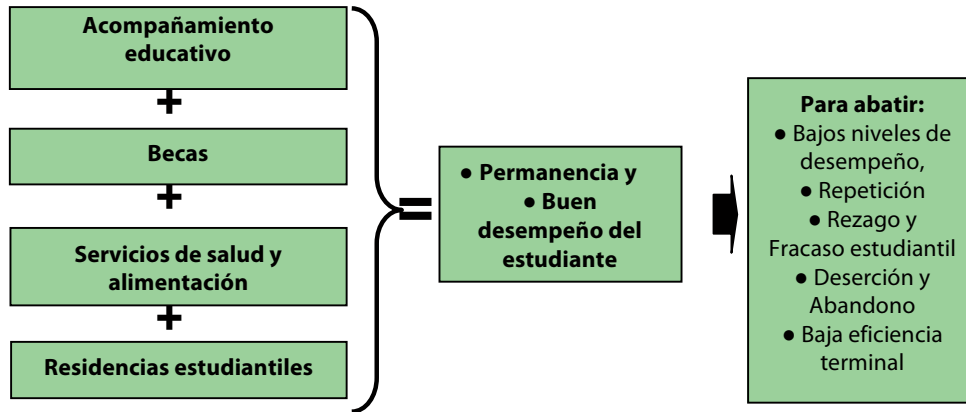
mayor número de profesores en la capacidad para poner en práctica modalidades didácticas apropiadas a las heterogéneas necesidades de los estudiantes, en medios en los que interactúan personas de disímiles procedencias sociales y entornos culturales.





### Esquema 5

Hacia un buen desempeño académico del estudiante (a partir de CRES, 2008)



### 1.2 CÓMO ABORDAN EL TEMA LAS POLÍTICAS Y LOS ORGANISMOS NACIONALES

Los retos que actualmente enfrenta la sociedad, al igual que las probables soluciones no pueden ser entendidos ni atendidos sin la cooperación y compromisos de muchos actores en diversos contextos y por diferentes medios y mecanismos. Por eso, la educación superior en México reconoce un marco político, económico y social apoyado en pautas y tendencias propias de un mundo globalizado y en una dinámica nacional en constante evolución.

Al respecto, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en un documento sobre la situación de la educación en México, entre sus recomendaciones sobre la equidad plantea "...desarrollar los servicios de tutoría y de apoyo a la orientación de los estudiantes universitarios de los niveles medio superior y superior" (OCDE, 1997), propuesta considerada para la orientación de las líneas de política de educación superior en el *Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000* (PDE); en éste se reconoce, en referencia a los estudiantes, que con el propósito de mejorar la calidad de la educación, es necesario que las instituciones emprendan esfuerzos "... para identificar a los mejores, apoyarlos en su desempeño y estimularlos para que se superen..."

En ese mismo documento se considera la importancia de sustentar las acciones emprendidas por la autoridad educativa en la educación media superior y superior, en el fomento de las capacidades y aptitudes de los alumnos, para garantizar la conclusión exitosa de sus estudios. Atender tales acciones obligaba entonces a definir algunas estrategias iniciales, como la realización de estudios que aportaran información sobre las principales causas, así como las probables consecuencias de

## La tutoría. Una estrategia innovadora

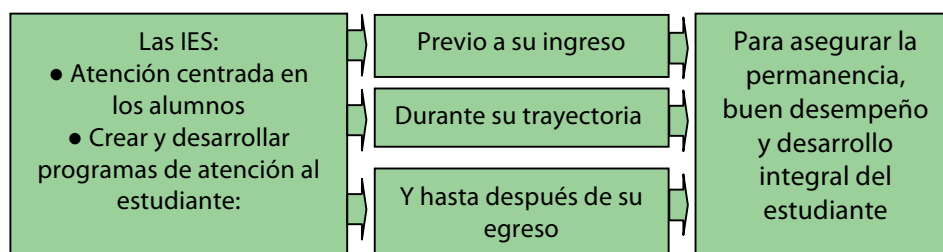
mantener bajos índices de eficiencia terminal, producto de la reiterada ocurrencia de fenómenos como baja retención, elevada reprobación y deserción.

De esta forma la ANUIES, en busca del mejoramiento integral y permanente de sus programas y servicios, retoma en su visión del sistema de educación superior hacia el año 2020 las recomendaciones de la UNESCO (ANUIES, 2000a) y propone líneas estratégicas dirigidas hacia la transformación del sistema de educación superior, que apoyen el mejoramiento integral y el aseguramiento de la calidad del sistema de educación superior, en su conjunto.

En esa propuesta, la categoría de calidad se construye sobre conceptos como pertinencia, cobertura, eficiencia, nivel de desempeño y equidad, reflejados en un apartado dedicado al desarrollo integral de los alumnos en un marco de innovación educativa, con el objetivo principal de mejorar la calidad del sistema de educación superior. Con mucha claridad, se propone que las IES mexicanas centren su atención en los alumnos, por ser ellos quienes dan sentido a sus actividades educativas, además de crear y desarrollar programas que les ofrezcan atención desde antes de su ingreso y hasta después de su egreso, en el entendido de que a lo largo de su estancia se orienten a asegurar su permanencia, buen desempeño y desarrollo integral (ANUIES, 2000a).

### Esquema 6

Mejoramiento integral del estudiante y aseguramiento de la calidad en educación superior (a partir de ANUIES, 2000a y PNE, 2001: 218)



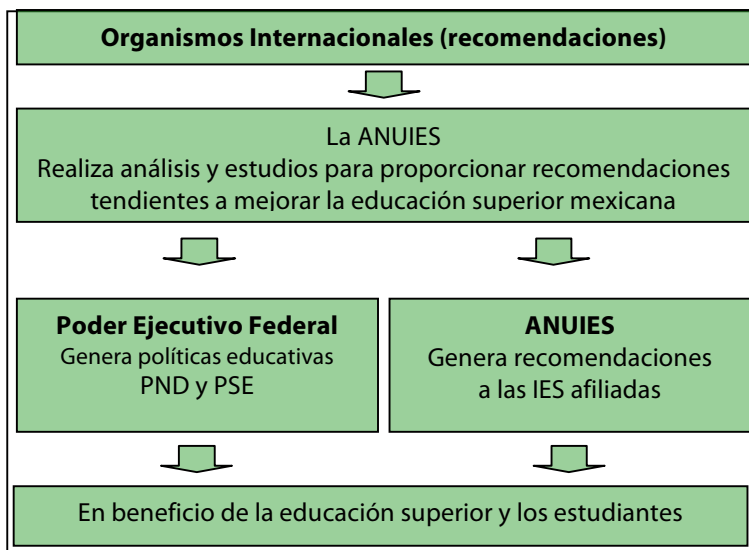
Por su parte, el *Programa Nacional de Educación 2001-2006* (PNE, 2001), como instrumento de política educativa institucional, señala un conjunto de políticas que perfilan el modelo de educación que el país necesita a fin de enfrentar los retos para construir un futuro mejor. Su contenido configura un enfoque para la educación superior en el siglo XXI, basado en la operación de un sistema equitativo, de buena calidad y de vanguardia. Por ejemplo, un programa educativo de calidad es aquel que cuenta con servicios oportunos de tutoría para la atención individual y en grupo de los estudiantes, que les permita finalizar sus estudios en los tiempos y en las condiciones previstas; es decir que, “tomando en

consideración sus diferentes necesidades mejoren los índices de retención, particularmente en el paso del primero al segundo año del programa de estudios” (PNE, 2001: 190).

Como se ha revisado, las formulaciones planteadas por los organismos internacionales son, en general, adoptadas por la ANUIES para proponer recomendaciones al conjunto de las IES y que –además– soporten el diseño de estrategias en los respectivos programas sectoriales de educación formulados por la máxima autoridad educativa del país. Junto con estas propuestas, se plantean estrategias para la educación superior que buscan una educación de calidad, por la vía de promover programas de atención a los alumnos con carácter integral y armónico y proponiendo reforzar el proceso de aprendizaje. La mejora en la educación, orientada en centrar la atención en el estudiante, basa entonces su cumplimiento en la implantación de sistemas de tutoría para que los alumnos dispongan de las condiciones de atención necesaria e idónea durante su formación y hasta la conclusión de los estudios, ayudados también por el consejo y apoyo de docentes que necesariamente deben estar comprometidos con los estudiantes.

### Esquema 7

#### Recomendaciones educativas



A principios de la actual administración federal, desde la formulación del *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012* (PND 2007), se propone como estrategia “flexibilizar los planes de estudio, ampliar los sistemas de apoyo tutoriales y fortalecer los programas de becas dirigidos a los grupos

## La tutoría. Una estrategia innovadora

en situación de desventaja". En particular, el *Programa Sectorial de Educación* (PSE, 2007), en el primero de sus seis grandes objetivos, propone:

Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.

En términos de estrategias a impulsar en el nivel de educación superior, lo anterior implica la necesidad de *fomentar la operación de programas de apoyo y atención diferenciada a los estudiantes, para favorecer su formación integral y mejorar su permanencia, egreso y titulación oportuna*.

En correspondencia con ello, se definen como líneas de acción (PSE 2007: 27):

**Tabla 1**

Líneas de acción del PSE

• Contribuir al impulso de programas de tutoría y de acompañamiento académico de los estudiantes a lo largo de la trayectoria escolar para mejorar –con oportunidad– su aprendizaje y rendimiento académico.
• Promover programas para que los alumnos terminen sus estudios en los tiempos previstos en los programas académicos, y con ello incrementar los índices de titulación.
• Apoyar la realización de programas de regularización para estudiantes de nuevo ingreso con deficiencias académicas, así como de programas orientados a desarrollar hábitos y habilidades de estudio.
• Promover actividades de integración de los estudiantes de nuevo ingreso a la vida social, académica y cultural de las instituciones de educación superior, y fortalecer los programas de apoyo a la formación integral de los estudiantes.
• Apoyar la instrumentación de acciones para facilitar la transición de la educación superior al empleo o, en su caso, al posgrado.
• Fomentar la realización de estudios para conocer mejor las características, necesidades, circunstancias y expectativas de los estudiantes, y desarrollar políticas de atención.

En sentido estricto, lo planteado en el programa sectorial vigente no aporta novedades en el tipo de atención al estudiante; prevalece el interés por la existencia de programas de tutoría y de acompañamiento que garanticen la culminación exitosa de los estudios, con énfasis en el mejoramiento de hábitos y habilidades para el estudio, en los procesos de integración y de formación integral y de permanencia en el sistema educativo. No obstante, sí es importante subrayar que como política, conviene fomentar la presencia de la tutoría y la formación de tutores,

con la expectativa de lograr la plena institucionalización de la tutoría. Esto último implica generar una visión menos pragmática y burocrática, alejada de una noción administrativa, “de manual”, que reconozca las necesidades reales y propicie una atención muy creativa de sus estudiantes.

### 1.3 LOS ARGUMENTOS Y LA PROPUESTA DE LA ANUIES ANTE UN NUEVO ESCENARIO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

La transición mundial que caracteriza el inicio del presente siglo implica un enorme reto para el país; sus instituciones educativas se ven obligadas a proponer estrategias para superar los rezagos y avanzar conforme a los nuevos horizontes que se le ofrecen a la educación. En ese sentido, la ANUIES ha venido actuando con propuestas de atención y de solución, basadas en estudios de diagnóstico sobre los problemas y las carencias, pero también en función de las ventajas de un sistema educativo en el que hay mucha experiencia y una gran necesidad de cambio.

En el capítulo sobre la situación y perspectivas del sistema de educación superior del documento *La Educación Superior en el Siglo XXI* (ANUIES, 2000a: 95), en el programa sobre el Desarrollo integral de los alumnos, se afirma que éstos “constituyen, junto con el personal académico, los principales actores de la educación superior”, por eso es que en los años recientes “las instituciones han desarrollado programas expresamente dirigidos al apoyo de sus alumnos”, ante el enorme rezago que, desde varias décadas antes se observaba en relación con la atención al estudiante.

Por eso, si bien las estadísticas pueden dar idea de la dimensión del problema, es imprescindible profundizar en el valor de los números, esto es, estructurar los mecanismos que expliquen qué significa que un alumno se rezague en un determinado contexto y otro lo haga en uno distinto; o bien, qué implicaciones tiene, para alumnos diferentes, por su edad, sexo, origen étnico o socioeconómico, lugar de residencia, etc., observar una determinada trayectoria escolar y ser objeto de apoyo por parte de un programa institucional de atención al estudiante; o, por último, qué condiciones se requieren para desarrollar ciertas habilidades que permitan aproximarse al conocimiento y cuáles para estudiantes de una disciplina en diferente área del conocimiento.

Por eso es necesario explicar, a través del diseño de una política específica, fenómenos tan devastadores como el rezago, el abandono y la deserción; urge abandonar la idea de una sola “geometría escolar” (De Garay, 2010), y reconocer la necesidad de “construir una mirada analítica más compleja del fenómeno de las trayectorias escolares, que buscan aproximarse al conocimiento de las distintas formas en que se configuran las trayectorias de los estudiantes y sobre las cuales es indispensable

## La tutoría. Una estrategia innovadora

profundizar”. Concluye De Garay, señalando que “el diseño e instrumentación de las políticas públicas hacia la educación superior en México no puede seguir sosteniéndose bajo el supuesto de que los estudiantes transitan por la universidad en una sola carretera...”. Es preciso distinguir a los jóvenes como actores capaces de reflexionar, “que participan activamente en la construcción de sus itinerarios educativos y laborales a través de estrategias en las que ponen en juego tanto sus aspiraciones, proyectos, expectativas, significados, como el conjunto de capitales educativos, culturales y de relaciones sociales...” (Guerra, 2009: 13).

Lo cierto es que, además de evitar la suposición acerca de que todos los estudiantes piensan, reaccionan y se desenvuelven de manera homogénea, es indispensable reconocer el tamaño de la realidad que se vive actualmente en las IES en México y que merece un conjunto de decisiones que han de ser recuperadas en políticas de atención específica, de larga duración y que, de resultar adecuadas, favorezcan su institucionalización.

Así, desde la ANUIES (2000a: 175) y ante la oportunidad de estructurar programas que se distingan por su pluralidad y posibilidad de adaptarse a las particularidades de cada institución, se propone “...apoyar a los alumnos con programas de tutoría y desarrollo integral, diseñados e implementados por las IES, de suerte que una elevada proporción de ellos culmine sus estudios en el plazo previsto y logre los objetivos de formación establecidos en los planes y programas de estudio”.

En el marco de los nuevos escenarios de orden académico, institucional y cultural que enfrenta la educación superior en México, la función docente, con su amplio espectro de actividades y relaciones, debe prepararse para su incorporación a las transformaciones operadas en las formas de abordar el conocimiento; es decir, generar una actitud que permita cultivar una *formación para toda la vida*, simultánea a la capacidad de *aprender a aprender*, circunstancias ligadas primordialmente a la innovación en los modelos educativos. Asimismo, fomentar la convivencia en un contexto de diversidad socioeconómica, étnica y cultural del estudiantado que obligue a brindar un mayor número de oportunidades para el logro de los aprendizajes (ANUIES, 2006a).

Desde el ámbito de las relaciones personales en la educación, todavía prevalece una práctica docente muy tradicional, caracterizada por un ejercicio fincado más en la información que en procesos de formación,



acompañada por un comportamiento muy pasivo de los estudiantes. De ahí que poner en el centro del proceso al estudiante es parte de la transformación necesaria, además de institucionalizar la actividad de la tutoría, mediante la cual se logre una mayor implicación del docente, en un proceso primordialmente formativo, que dé lugar a un intercambio entre profesores y estudiantes más fructífero y soportado en condiciones de respeto, confianza y comunicación.

Debe apuntarse como un esfuerzo exitoso por parte de la ANUIES la creciente institucionalización de la tutoría como una propuesta innovadora, que en múltiples ocasiones ha luchado contra la resistencia y una abierta falta de preparación de los docentes, no sólo en los aspectos conceptuales e instrumentales de aquella, sino en el panorama que plantea una atención, un acercamiento necesario con los estudiantes, en términos académicos pero también afectivos y sociales.

En este sentido, no puede olvidarse quiénes son estos sujetos en el contexto social de nuestros países. Ellos están llamados a ser los dirigentes del mañana, por eso es fundamental conocer su opinión y articularla en torno de programas concretos que apunten a configurar nuevos principios sociales y culturales. La UNESCO (1998), en un ejercicio con estudiantes, reconoce tres aspectos de una trascendencia mayúscula, frecuentemente relegada en el desarrollo educativo: por qué los jóvenes ingresan en la educación superior, qué aprenden, y cómo adquieren los conocimientos.

La reflexión en torno de esos planteamientos señala la necesidad urgente de lograr un equilibrio entre la educación y la formación profesional de los jóvenes. Ello significa, según el documento citado, que la preocupación “no sólo está relacionada con el contenido de sus estudios, sino también con la calidad de sus profesores y la capacidad de los sistemas e instituciones para satisfacer las necesidades educativas de grupos específicos; y sobre todo está vinculada a los valores sociales y personales que se fomentan durante el proceso de aprendizaje” (UNESCO, 1998).

De ahí la importancia de formalizar acciones y mecanismos para apoyar al estudiante, con la participación comprometida de docentes y en marcos institucionales informados y articulados internamente, que garanticen el desarrollo de programas específicos y de relaciones entre los sujetos, hacia el logro de una incorporación plena, sin limitaciones ni



---

## La tutoría. Una estrategia innovadora

---

dudas, hacia el mejoramiento de su desempeño escolar y hacia el fortalecimiento de su potencial como personas.

Vale la pena cerrar este primer capítulo con la mención que la UNESCO recoge en su informe *La Educación Superior en el siglo XXI: La perspectiva estudiantil* (1998b), en donde dice que “el éxito de la educación superior en el próximo siglo depende de su espíritu de apertura para ayudar a los jóvenes a entender mejor el mundo y a adquirir mediante la educación una autonomía que les permita prestar su contribución a la sociedad”.



## ACTIVIDADES DEL CAPÍTULO 1

1. Analiza y discute en grupo ¿cuáles han sido las principales estrategias que han propuesto la ANUIES y la SEP- *Programa Sectorial de la Educación*, a las IES para mejorar y asegurar la calidad educativa?
2. Organiza un debate para analizar la perspectiva de una formación integral, a partir del conocimiento de los pilares de la educación propuestos por la UNESCO.
3. Elabora y analiza, en pequeños grupos, un listado de las diversas transformaciones que han impactado el papel que juega el estudiante, así como sus propias características, como efecto de las nuevas propuestas educativas y otros factores mencionados en este capítulo. En plenaria, intercambia opiniones de los diferentes grupos y participa en la construcción de un documento de conclusiones.
4. Explica por qué se considera que desarrollar acciones de atención hacia el estudiante puede influir en la calidad de la educación.



## CAPÍTULO 2

# LOS ENFOQUES TEÓRICOS QUE ENMARCAN EL DESARROLLO DE LA TUTORÍA

¿Qué se propone lograr este capítulo?

Mostrarte un marco contextual que describa los antecedentes, los procesos más relevantes en los que interactúan docentes y estudiantes, así como las reformas que llevan a construir una propuesta de carácter académico en el marco de las políticas educativas. Además, te proporcionamos elementos que ayuden a entender la tutoría como una alternativa para trabajar con los estudiantes de nuestras instituciones de educación superior, frente al desarrollo y las nuevas necesidades que ésta tiene en México, entre las que destaca mejorar los poco favorables indicadores de desempeño escolar actuales.

De esta forma podrás comprender la importancia que tiene lo que piensan y hacen, tanto los organismos nacionales como los internacionales, para mejorar el estado de la educación superior, y cómo ello ha influido en nuestro sistema, cuando se trata de ofrecer una mejor atención al estudiante.

### 2.1 LA ORIENTACIÓN EDUCATIVA: UN REFERENTE CERCANO DE LA TUTORÍA

Con independencia del momento, las circunstancias de política educativa y los propósitos que dieron lugar a la propuesta de la ANUIES para implantar programas institucionales de tutoría, se reconoce la importancia de ubicar, en este país, los antecedentes referenciales de la tutoría y sus nexos con experiencias de otros ámbitos profesionales, tal como el de la orientación educativa.

En principio, es importante distinguir –en lo general– cómo se introduce la tutoría en los estudios de nivel superior. Pese a las múltiples hipótesis surgidas según el interés particular de quienes opinan sobre el tema, la política educativa que pone al estudiante en el centro de los procesos educativos, en realidad advierte que los sistemas educativos enfrentan un conjunto de necesidades no percibidas, de complicaciones y de adversidades que en la mayoría de las veces significan esfuerzos

mayores a lo previsto, que les han impedido alcanzar suficientemente esa condición.

En un contexto como el actual, no hay duda sobre la complejidad de problemas de la vida actual de los jóvenes que, por cierto, no es privativa de lo que sucede en México. Por ejemplo, en países con mayor grado de desarrollo y menores conflictos educativos como Canadá, "... las dificultades de orientación escolar y profesional de los jóvenes y de los adultos preocupan cada vez más a los actores del mundo de la educación y del trabajo. Particularmente, desde estos últimos años, diversos problemas se plantean alrededor de los jóvenes adolescentes tales como las elevadas tasas de fracaso y abandono escolar; una falta de motivación y de perseverancia en los estudios, numerosos cambios de programas de estudios, un débil número de inscripciones en la formación profesional, una ausencia de proyectos a futuro y la indecisión vocacional" (Gingras, 2005).

En México, la implantación de programas de tutoría en el nivel superior atiende la necesidad de potenciar la formación integral de los estudiantes y uno de sus principales retos consiste en lograr que una proporción elevada de alumnos alcance niveles de desempeño académico favorables para culminar satisfactoriamente sus estudios en los plazos previstos. Paralelamente, subsanar problemáticas presentadas a lo largo de su permanencia en una institución de nivel superior y fortalecer así la calidad educativa, impulsando actividades de apoyo a la enseñanza, en especial en una perspectiva de mayor énfasis en el aprendizaje (ANUIES, 2000b y Romo, 2005b).

La acción tutorial no podría cumplir sus finalidades si no tuviese un sentido de orientación al estudiante, por ello la importancia de abundar en el conocimiento y aprovechamiento de sus nexos con la orientación en sus diversas dimensiones, explicaciones y modelos. Algunas acepciones de la tutoría evidencian ese sentido al señalarla como la responsabilidad de "una persona encargada de orientar a los alumnos en un curso o asignatura..." (Rodríguez Espinar, 1998, en Boza *et al.*, 2001). Manuel Álvarez (1996, en Boza *et al.*, 2001) señala que "la acción tutorial puede y debe llevarse a cabo desde cualquier materia de manera integrada"; es decir, quienes intervienen lo hacen organizadamente: "el orientador como profesional especializado en psicología y pedagogía... asesora, dinamiza, colabora y ayuda para que el tutor y el equipo docente puedan llevar a cabo la acción tutorial con eficacia", frente a "los alumnos como destinatarios de la intervención tutorial, pero también como verdaderos participantes activos en la acción tutorial".

En su descripción conceptual, la orientación ha encontrado dificultades para ser definida, en particular, en el ámbito de la educación. Lo mismo se le ha identificado con los procesos que facilitan la toma de decisiones de las personas en el campo vocacional, que como asesoría para resolver problemas de índole personal o social. Al respecto, un texto de

## Los enfoques teóricos que enmarcan el desarrollo de la tutoría

Boza *et al.* (2001) señala que, en sus orígenes, el término *orientación* tuvo una connotación abstracta, pero con el paso del tiempo ha evolucionado en función de una serie de factores, como los objetivos que persigue, los momentos en que se ejerce, el lugar, el nivel formativo de aplicación y otros. Visiblemente, no ha tenido un significado análogo para quienes la han ejecutado de manera profesional.

Su aparición se ubica a principios del siglo XX y se refiere como Orientación Vocacional, asumida en principio como una actividad puntual que más adelante logra transformarse en un proceso para, al final, alcanzar la cualidad de enfoque a lo largo de toda la vida. Así, la evolución de la Orientación en el mundo muestra por lo menos tres etapas que la caracterizan primero como orientación escolar, más adelante como orientación profesional y, por último, como orientación psicopedagógica.

En la actualidad, y en una visión de mayor profundidad, ya se reconocen cinco perspectivas en la orientación a nivel mundial (Martínez L. *et al.*, 2004):

**Tabla 2**  
Perspectivas en la orientación

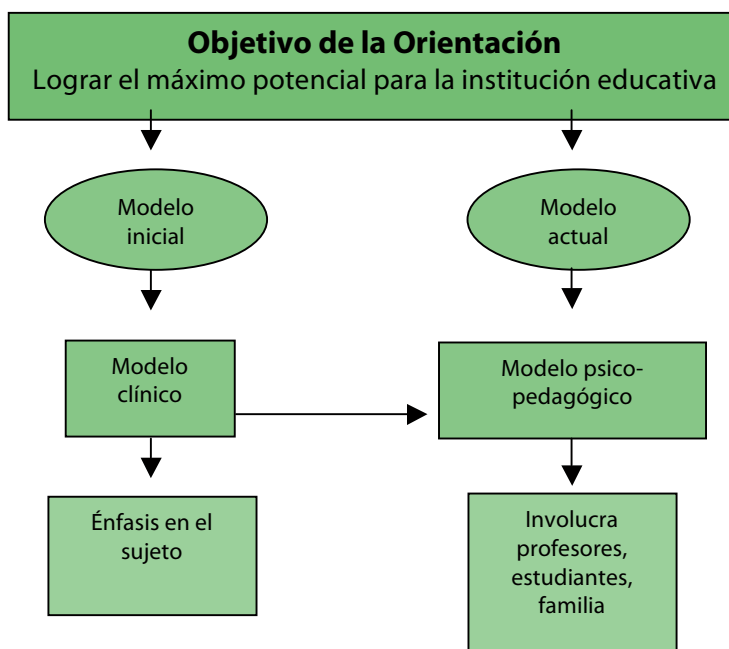
1. Psicométrica, basada en la medición, con pruebas diversas, de la conducta del estudiante para conocer sus características individuales (aptitudes, habilidades, intereses) y del entorno, a fin de conocer el éxito probable en sus diferentes posibilidades de elección, y en la atención de problemas de conducta que requieren intervención puntual.
2. Modelo Clínico, con fundamento en aspectos cognitivos. Aquí, el diagnóstico resulta crucial para el tratamiento e intervención ante dificultades académicas y personales del alumno, cuya personalidad es analizada grupal o individualmente. Teóricamente, el origen de tales dificultades se ubica en factores internos del sujeto, mismos que el orientador debe identificar y contribuir a modificar.
3. Modelo Humanista. Éste centra su atención en el desarrollo personal, en los valores e intereses de la persona. Parte de la psicología de Rogers y de la teoría psicodinámica de la personalidad. La orientación se torna aquí un proceso de ayuda para que el alumno clarifique hacia dónde desea dirigirse, mediante su autoconocimiento, adaptación personal y académica.
4. Modelo Sociológico desde el cual, la orientación es entendida como iniciadora del cambio social y cultural y promotora de un sistema de interacción social, regido por normas, valores, actitudes, expectativas. Busca mejorar la capacidad del sujeto para ser asertivo frente a los demás, sin soslayar su desarrollo intelectual y personal. Propugna un clima social y una adaptación paulatina del alumno.
5. Modelo psicopedagógico, conocido también como constructivista, centra su atención en el alumno, además de considerar a la institución escolar y a la comunidad como agentes condicionantes de procesos y de posibles complejidades en el aprendizaje. Muestra la relación existente entre el currículo, la orientación y la orientación psicopedagógica, por lo que al adaptar el currículo y promover estrategias de individualización de la enseñanza, plantea una necesaria colaboración entre el orientador y los profesores a lo largo del desarrollo del currículo.

## La tutoría. Una estrategia innovadora

Se observa, entonces, cómo el ejercicio de la orientación ha mostrado una evolución que va desde la visión de un modelo clínico, que se centra con mayor énfasis en el sujeto, en detrimento de las circunstancias que le rodean, hacia un modelo psicopedagógico, lo que significa la posibilidad de involucrar a toda la comunidad educativa, desde los padres de los estudiantes, los profesores y los alumnos mismos, siempre con la idea de lograr el máximo potencial para la institución educativa en su conjunto. Además, parte del supuesto de que la realidad educativa debe ser enfrentada de forma global, por lo que la colaboración entre estos actores, necesariamente redundará en una intervención eficaz y con cambios cuyos efectos sean de larga duración.

### Esquema 8

#### Evolución de la Orientación



La orientación, hasta el primer tercio del siglo pasado, reconocía como equivalentes las funciones del profesor y las del orientador. Sin embargo, una veintena de años después, las transformaciones mundiales sufridas –como consecuencia de los periodos bélicos en Europa– influyeron en un conjunto de adaptaciones en el terreno educativo, para hacer frente a las nuevas y más complejas necesidades de los estudiantes. Ello obligó a separar las tareas del profesor de las asignadas al orientador y a distinguir las respectivas responsabilidades, destacando una tarea asumida por el profesor: la de orientación de su grupo-clase. Esta nue-

## Los enfoques teóricos que enmarcan el desarrollo de la tutoría

va función docente se denominó entonces tutoría (Sanz, 2008); y “desde entonces, la tarea del profesor abarca no sólo su materia de enseñanza (asignatura) sino también la preocupación por el desarrollo personal, social y profesional de sus alumnos y, naturalmente, su incidencia sobre los aprendizajes”. Señala el mismo Sanz que de tal diferenciación surge la actual concepción sobre orientación y tutoría, de donde hace interesantes aportaciones, como subrayar lo que no son, ni la una ni la otra:

**Tabla 3**

<b>Orientación y tutoría</b>	
<b>Lo que no son:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Guiar, conducir, dirigir o asumir la vida o el papel de otra persona.</li><li>● Una “actividad puntual” propia de los modelos derivados de la psicometría (tests) y del modelo clínico o remedial.</li><li>● Una tarea burocrática más.</li></ul>	<b>En cambio, son:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Una “actividad procesual” que se diseña para todo el periodo de la escolaridad del alumno.</li><li>● Una actividad educativa más, que va dirigida a todos los estudiantes. Constituye, pues, un derecho.</li><li>● Se basa en los principios teóricos de la prevención, del desarrollo y de la intervención social.</li></ul>

No obstante, cabe recuperar una imagen valiosa en muchos sentidos: “los buenos profesores siempre orientaron”, dice Mora (1998), porque “tenían un conocimiento fundamentalmente intuitivo del alumno y le ayudaban a superar las dificultades por las que iba pasando y a desarrollar aspectos de la personalidad no descubiertos hasta entonces”. Quizá con un dejo de nostalgia, por una parte, pero con una velada advertencia de los riesgos de la burocracia de las instituciones, el mismo autor señala que hoy en día “se pretende que sean unos servicios de orientación los que coordinen la tarea, y en este sentido se ha legislado a lo largo de los últimos... años sin que tales Decretos hayan tenido la suficiente repercusión en los centros”.

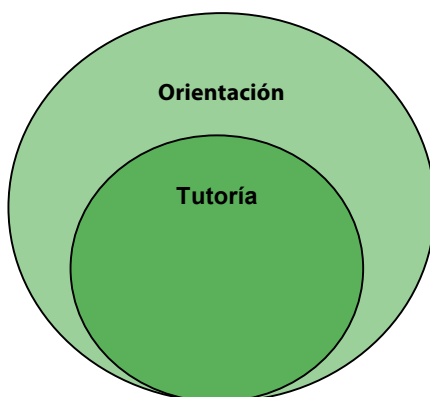
En alguna medida, la existencia de nuevas figuras con funciones novedosas o no, pero que asumen otros nombres, establece condiciones en las instituciones que son tomadas con reservas y que han requerido de procesos más lentos, especialmente por las dificultades que han debido sortear. Se acepta, incluso, que al crear la figura del tutor se ha encontrado, en parte, la forma de institucionalizar la actividad orientadora. Mora (1998) subraya que, “desde la tutoría, el profesor puede orientar o ayudar al alumno, a partir de su situación y cualificación propia de profesor con una acción que realiza ‘además y en paralelo’ a su propia acción como docente”.

## La tutoría. Una estrategia innovadora

En este mismo sentido, se subraya que la tutoría implica un trabajo de guía efectuado por los profesores con el propósito de estimular el desarrollo integral del estudiante, más allá de enriquecer su aspecto intelectual, durante el proceso de enseñanza aprendizaje. Formalmente, aunque hay coincidencias entre una y otra modalidades de intervención, cada una cubre áreas y contextos particulares, por lo que es razonable señalar que si bien “toda acción tutorial es una forma de orientación,... no toda la orientación es tutoría” (Arellano *et al.*, 2001).

### Esquema 9

Diagrama de Venn de la relación tutoría-orientación



En el contexto general de la educación, ambas formas de trabajo con el estudiante necesitan mantener una relación armónica entre sí, puesto que en ellas participan e interactúan diversos personajes: profesores, tutores, orientadores, auxiliares docentes, quienes integran equipos de trabajo, que comparten diversos objetivos institucionales como los que apuntan a apoyar al estudiante con la ayuda necesaria para desarrollarse integralmente, como persona y como sujeto profesional.

De origen, la tutoría como campo metodológico y estrategia general de acción de la Orientación, comparte con este enfoque sus principios, sus dimensiones y ámbitos de intervención. En el contexto español, del que los estudiosos mexicanos han tomado muchas de sus experiencias, Rodríguez (1993, citado en Álvarez, 2002: 39-41) y Bisquerra (2005) proponen una concepción de Orientación Psicopedagógica<sup>1</sup> basada en tres modelos de intervención para conducir la práctica orientadora en el contexto educativo:

<sup>1</sup> Señala Bisquerra (2005) que existen argumentos para considerar que la Orientación Psicopedagógica debe ser un término apropiado para incluir lo que en otras épocas se ha denominado Orientación Escolar, Orientación Educativa, Orientación Profesional, Orientación Vocacional, etc.; por lo que en este apartado se utilizará dicha acepción.



**Tabla 4**

Modelos de intervención en la orientación psicopedagógica

1. clínico de intervención directa-individualizada, donde la acción orientadora se basa en un esquema de carácter terapéutico;
2. de intervención por programas, dirigidos hacia la prevención, la intervención socio escolar y el desarrollo integral de la persona; y
3. de consulta, o de intercambio de información entre los diferentes agentes educativos (orientador, profesores y tutores), con el propósito de desarrollar el plan de acción más adecuado para ayudar a los alumnos a alcanzar ciertos objetivos.

Estos modelos de intervención han dado pie –en las instituciones mexicanas– a la necesidad de ubicar su ejercicio, básicamente en tres diferentes actores: el orientador, el tutor y el asesor académico. De ahí que, con el propósito de establecer con la mayor claridad posible las diferencias entre las tres modalidades de intervención mencionadas, cuyos ámbitos de responsabilidad finalmente apuntan a dar un apoyo importante al estudiante que se somete a una u otra, se explica, ante diferentes condiciones, qué implica cada una en la visión de la propuesta de la ANUIES:

**Tabla 5**

Diferencias entre el orientador, el tutor y el asesor

Condiciones	Orientación	Tutoría	Asesoría
Tipo de necesidades	Descubrimiento, desarrollo o perfeccionamiento de actitudes y habilidades	Individuales que afectan el desempeño del alumno	Resolver dudas o reforzar conocimientos teóricos o metodológicos
Organización	Estructurada, a través de estrategias grupales o de atención individualizada	Es estructurada Se ofrece en espacios y en tiempos definidos y con una periodicidad clara	No suele ser estructurada Ocurre a solicitud del alumno
Temática	Específica, mediante apoyos profesionales para garantizar una trayectoria exitosa y una madurez personal	Abarca temas muy diversos relacionados con la vida del alumno	Se da en torno a temas específicos de la especialidad del profesor
Duración	Es puntual, dirigida al crecimiento de la persona para llevar una profesión exitosa	Supone el seguimiento de la trayectoria del alumno a lo largo de su paso por la universidad	Es puntual. Cuando más, se prolonga a lo largo de un proceso específico

## La tutoría. Una estrategia innovadora

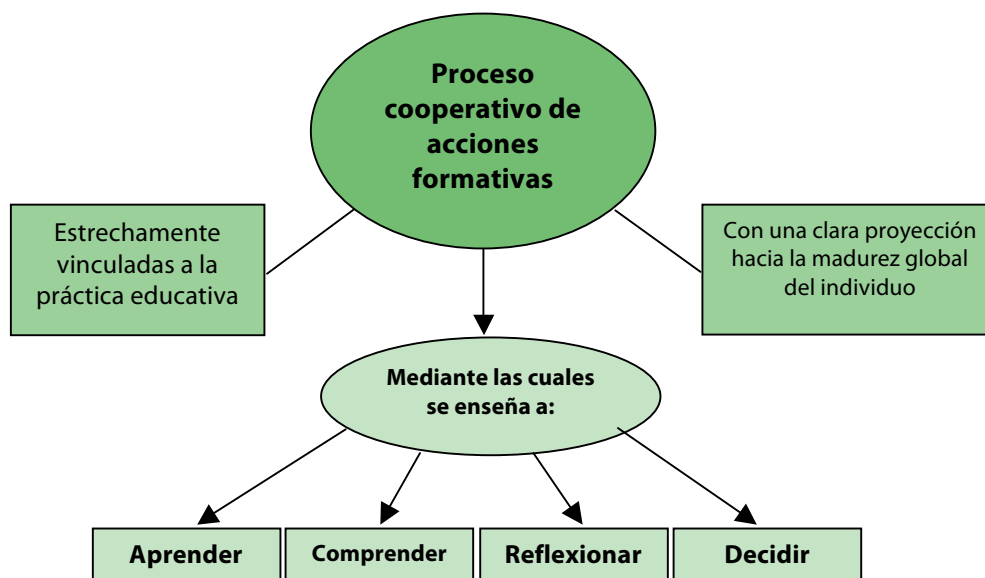
Condiciones	Orientación	Tutoría	Asesoría
Centro de atención	Acciones de orientación centradas en la persona del estudiante	Acciones educativas centradas en el estudiante	Acciones centradas en los programas de estudio
Características del espacio	A veces supone confidencialidad Puede también ser desarrollada de manera grupal	Supone confidencialidad	No requiere confidencialidad
Lugar	Espacios con condiciones específicas	En espacios reducidos, privados, como gabinetes o pequeños cubículos	Se desarrolla en el área de trabajo del asesor

Elaboración propia (2010), a partir de Fresán, M. (s/f). Material didáctico para Cursos de Tutoría. ANUIES.

La tutoría en el escenario de la educación superior, concebida desde una visión preventiva y formativa, podría entenderse –entonces– como un proceso cooperativo de acciones formativas y secuenciadas, estrechamente vinculadas a la práctica educativa y con una clara proyección hacia la madurez global del individuo, mediante las cuales se le enseña a aprender, comprender, reflexionar y decidir de manera comprometida, responsable y autónoma (Álvarez Pérez, 2002: 33).

### Esquema 10

La tutoría en el escenario de la educación superior



## Los enfoques teóricos que enmarcan el desarrollo de la tutoría

Al diferenciar el papel del tutor respecto del de orientador y del de asesor, se observa que el primero desarrolla una actividad por naturaleza inherente a la función docente; en el caso del orientador, su actividad de carácter profesional es específica, pero muy relacionada con la función tutorial. Esta última condición también rige para la figura del asesor, cuya intervención ocurre más a solicitud del alumno interesado y ante necesidades concretas relacionadas con sus respectivas asignaturas.

**Tabla 6.**

Diferencias en el papel del tutor, orientador y asesor

<b>Tutor</b>	Desarrolla actividades inherentes a la función docente
<b>Orientador</b>	El desarrollo de su actividad es de carácter profesional y específica, pero estrechamente relacionada con la función tutorial.
<b>Asesor</b>	La intervención acontece generalmente al solicitarlo el alumno interesado, ante necesidades concretas relacionadas con la asignatura.

Después de las definiciones, ideas y reflexiones anteriores, vale la pena concluir esta sección con una pregunta fundamental, que surge de la necesidad de encontrar un sentido claro y profundo en la actuación de los personajes a los que se ha aludido. Esto es, ¿cuál es la razón de ser de la orientación, de la tutoría, de la asesoría en el momento del desarrollo actual de la educación superior? Al menos, hay una parte de la respuesta que nadie podría cuestionar: el contexto de la educación de nivel superior en México se está transformando y se torna mucho más exigente y complicado, lo que lleva a tratar de encontrar similitudes entre las instituciones educativas, sus fines, estructuras académicas y sistemas organizativos, de un lado, y el tipo de sujeto que pretenden formar. En esa relación juegan un papel determinante las actividades y estrategias de orientación y tutoría.

De ahí que se propone reflexionar acerca de temas y planteamientos trascendentes (Sanz, 2009) como los nuevos modelos de universidad<sup>2</sup>, en los que sea una realidad la existencia de programas más efectivos de atención a los estudiantes, que garanticen mayores niveles de movilidad, de ser empleado al término de la formación, calidad e inclusión social.

<sup>2</sup> En esta expresión, se asume la *universidad* como un referente conceptual de institución formadora de nivel superior, es decir, aunque explícitamente no se mencionen otros tipos de IES, este concepto los incluye.

## La tutoría. Una estrategia innovadora

De ahí se deriva la importancia de definir mejores tipos de docentes y, por lo tanto, de eficientes y eficaces prácticas de tutoría. La existencia de sistemas de transferencias de créditos académicos, por ejemplo, implica una nueva organización de la docencia que lleva a restar atención al profesor, para dirigirla al alumno y, más enfáticamente, hacia el aprendizaje con rasgos de mayor autonomía en el acceso a éste.

Lo anterior significa asumir un nuevo paradigma con cuatro efectos que Sanz (2009: 50) sintetiza como:

Una nueva forma de relacionarse con el alumno. La docencia deberá impartirse en grupos más reducidos, concebida como un proceso continuo y con una atención más personalizada, y ya no centrada exclusivamente en el aula.

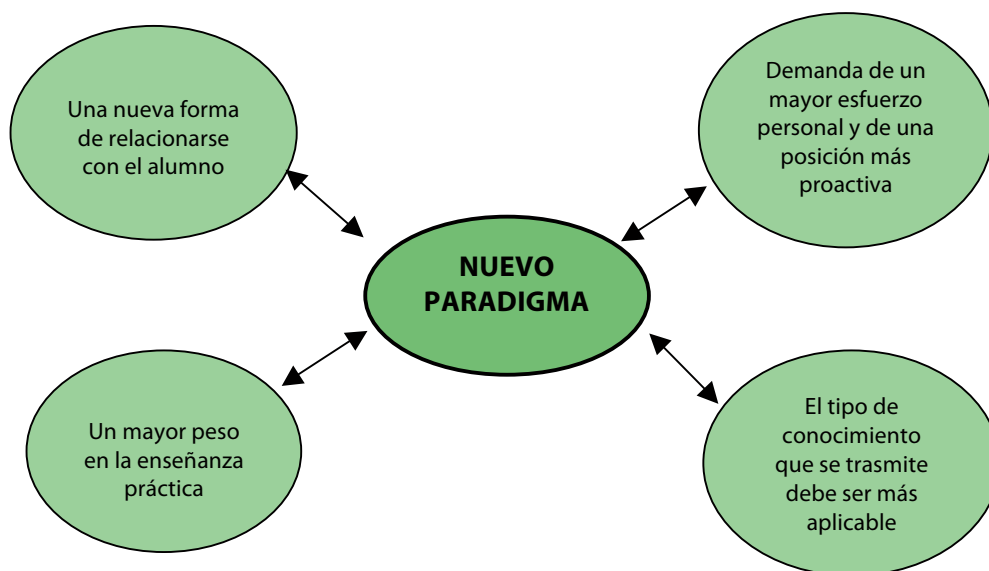
Demanda de un mayor esfuerzo personal y de una posición más proactiva por parte del alumno. Las materias ya no se delimitan y organizan en función de los conocimientos que se deben transmitir o adquirir o de las horas necesarias para impartirlas, sino en función de las competencias que los estudiantes deben desarrollar.

Un mayor peso en la enseñanza práctica. No desaparecen la clase magistral ni el examen escrito, pero pasan a ser una más de las herramientas con que cuenta el docente. Adquieren mayor peso actividades como trabajos escritos, en grupo, exposiciones orales, etc.

El tipo de conocimiento que se transmite debe ser más aplicable. Lo importante es *saber para hacer* y no simplemente *saber*<sup>3</sup>.

### Esquema 11

#### Nuevo paradigma educativo



<sup>3</sup> Cursivas de A. Romo.

### 2.2 EL HUMANISMO Y LOS NUEVOS PARADIGMAS DE LA EDUCACIÓN

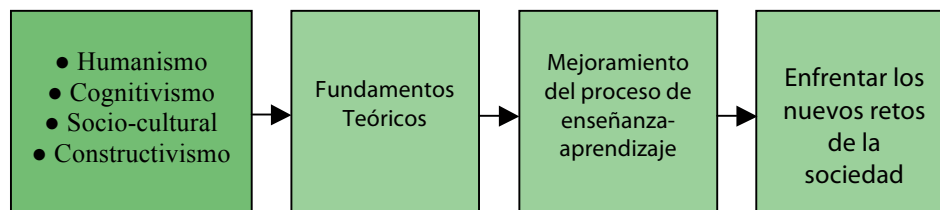
Al proponer la ANUIES una estrategia de alcance institucional para apoyar al estudiante de nivel superior como la tutoría, tendiente a potenciar la formación integral del alumno con una visión humanista y de responsabilidad para hacer frente a las necesidades y oportunidades del desarrollo del país, lo hizo tomando en cuenta, entre otras, la visión de los organismos internacionales reconocidos por su influencia en el desarrollo de las políticas nacionales de educación.

Lo anterior no deja duda acerca de la intención de apoyar el mejoramiento de la calidad de los servicios educativos, así como procurar la pertinencia de su oferta, plenamente centrada en el estudiante, como sujeto responsable de su aprendizaje, lo que implica enfocar todos los esfuerzos a formar alumnos preocupados por aprender a aprender y a emprender de manera autónoma.

Todos esos propósitos deben ser soportados en una plataforma teórico-conceptual sólida, que asegure la plena comprensión de los procesos por parte de los actores responsables, así como de los beneficiarios y de todos los involucrados de manera directa e indirecta en el ejercicio de la tutoría en el plano institucional.

De la visión del humanismo y de los nuevos paradigmas educativos del siglo XX, es posible extraer los fundamentos teóricos que proporcionan dicha plataforma para el mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje, sin la cual sería imposible plantear los cambios que se requieren en el ámbito educativo para enfrentar los nuevos escenarios de la educación, representados fundamentalmente por la globalización, el desarrollo socioeconómico y por otros. Por eso, la importancia de reflexionar en torno de los paradigmas y otros enfoques señalados en las siguientes páginas.

**Tabla 7**  
Paradigmas educativos



El humanismo, en la perspectiva de la formación integral, asumido como el marco ideal para el desarrollo y operación de los programas de tutoría en las IES mexicanas, parte del planteamiento del respeto a la

## La tutoría. Una estrategia innovadora

pluralidad de la naturaleza humana, que significa la “condición necesaria para que el individuo tenga la oportunidad de desarrollarse de manera plena, en todas sus dimensiones y posibilidades. Busca contribuir a que la educación cuente con los espacios propicios que preparen a los jóvenes para la vida, asumiendo como función principal el ser facilitador de un proceso de formación de personas” (González R., 2005). Porque para el humanismo los estudiantes son diferentes y la educación “ayuda a ser más como ellos mismos y menos como los demás”, lo cual indica ayudarlos a explorar y comprender más adecuadamente el conocimiento de su persona y los significados de sus experiencias vivenciales (Hamachek, 1987; citado por Hernández Rojas, 1997).

Aun reconociendo que la trayectoria de la educación humanista se remonta a la de la filosofía griega, en la actualidad se recogen variadas ideas que reflejan cómo se hace presente –en un amplio conjunto de actividades y compromisos– en el ámbito de la educación superior y, particularmente, respecto de la relación entre alumnos y tutores. González (2005, a partir de Martínez Miguelez, 1999) hace una clara síntesis que contribuye a entender la importancia del paradigma humanista en esta afortunada relación:

**Tabla 8**

El paradigma humanista en la relación alumnos-tutores

Educación humanista	Relación alumnos-tutores
Atención a la persona total	Involucra todos los aspectos de la persona, no sólo lo cognoscitivo. Busca integrar las destrezas intelectuales con otros aprendizajes necesarios para la vida como sentimientos, valores, intereses, creencias, imaginación, creatividad.
Desarrollo de las potencialidades humanas	La educación persigue enriquecer la propia vida y apoyar el crecimiento personal. Más allá de sobrevivir, de ganar dinero o ejercer el poder, enfatiza la potencialidad que lleva consigo cada ser humano para desarrollarla al máximo en lo personal o en la interacción social.
Énfasis en las cualidades típicamente humanas	El cultivo de cualidades humanas como la conciencia, la libertad y elección, la creatividad, la autovaloración y la autorrealización. Acentúa el aprendizaje experiencial más significativo para la persona. Se opone al pensar reduccionista e intenta superar el aprendizaje externo e impersonal. Es en la vivencia y experiencia en donde se construye y descubre la identidad personal.
Desarrollo de la naturaleza interior personal	Según Maslow [1973] cada persona posee una naturaleza interior, esencial, de tipo instintivo, intrínseca, natural, con cierto grado de determinación hereditaria, que tiende fuertemente a persistir.

## Los enfoques teóricos que enmarcan el desarrollo de la tutoría

Educación humanista	Relación alumnos-tutores
Cálidas relaciones humanas	El humanista da gran importancia al modo de construir la relación, sabiendo que la esencia del ser humano reside en la relación con sus semejantes. En la relación educativa son elementos clave la aceptación, confianza, la conciencia de los sentimientos de los demás y la honestidad recíproca, entre otros aspectos.
Desarrollo del potencial creador	Los procesos creativos no son acciones aisladas, forman parte de todo lo que la persona es, se favorece y propicia por un clima permanente de libertad mental, una atmósfera que estimula y promueve el pensamiento divergente y autónomo, la discrepancia razonada, la oposición lógica y la crítica fundada.
El educador como persona y modelo	El educador no puede menospreciar lo que él es. Educa y orienta con su manera de ser y vivir, con su presencia y modo de hacer. No puede predicar lo que no es o enseñar y dar lo que no tiene. Si se busca una educación de elevados valores humanos, los modelos educativos y sus operadores, los docentes, deben ser congruentes con ellos mismos al pensar, al hacer y al ser.

González Ceballos 2005, a partir de Martínez Miguelez, 1999.

No obstante coincidir con la orientación del Informe Delors de la UNESCO (Delors, 1996), el sistema educativo ha tendido a conceder una mayor importancia a la dimensión cognitiva, dejando en segundo plano los aspectos afectivos, los cuales son determinantes en una relación del tipo de la establecida entre el tutor y el estudiante, ello quizá por una equivocada idea sobre la atención a otro tipo de problemas de los jóvenes. De ahí la importancia concedida a la inclusión de los cuatro pilares señalados en dicho informe: aprender a *conocer*, a *hacer*, a *convivir* y a *ser*, en los modelos y propuestas institucionales, y asumiendo que si la tendencia ha sido promover el conocimiento y la forma de aplicarlo, es también insoslayable estimular una cultura de convivencia pacífica y de autenticidad de las personas.

Por lo mismo, tal como lo recuerda Sanz (2009), tanto la orientación como la tutoría tienen una presencia determinante en el proceso educativo; por eso, en la incursión en nuevos modelos de educación para el nivel superior es fundamental que el profesor en funciones de tutor colabore en la comprensión y cumplimiento de tres responsabilidades:

### Tabla 9

#### Responsabilidades del tutor

- Lo que el alumno va a ser capaz de CONOCER (área académica)
- Lo que el alumno va a ser capaz de HACER (habilidades y destrezas)
- Lo que el alumno va a ser capaz de SER (actitudes y responsabilidades)

Señala el mismo Sanz (2009), que se prevé un rediseño de la actividad docente que cambie el estado de pasividad representado por el proceso de enseñanza, a una *idea activa centrada en lo que el alumno aprende*, que le dé con qué continuar su aprendizaje autónomo a lo largo de toda su vida, y concluye así: “entonces el profesor adquiere el papel de acompañante, de supervisor y guía del aprendizaje, para alcanzar objetivos y competencias previamente definidos. Sin dejar de ser transmisor del conocimiento, este papel se dirige a un mayor nivel de tutoría, de apoyo y motivación para adquirir el conocimiento y habilidades, a la comprensión y capacidad para aplicar ese conocimiento, a la selección crítica de materiales y fuentes, organización de situaciones de aprendizaje, etc.”.

Para concluir con este apartado, se sugiere una reflexión integradora en torno de la educación. Así, se observa que educar, en el sentido de acompañar al alumno, significa beneficiar al educando no sólo administrándole información o conocimientos, sino estimulando procesos que permitan la autoconstrucción de los seres humanos en comunicación con otros iguales a ellos. En este procedimiento, señala López (2001, en Serna y Roa, 2006), “no es otra cosa que el camino por el cual un sujeto humano va encontrando su propia manera de ir gradualmente convirtiéndose en la persona que auténticamente quiere llegar a ser, con todo el esfuerzo y las contradicciones que esta búsqueda implica; es decir, que la educación genuina tiene que facilitar intencionada y sistemáticamente el paradójico proceso en el cual siendo humanos, nos vamos haciendo humanos”.

Asumiendo entonces, que el acto educativo lleva consigo un esfuerzo de construcción, no puede imaginarse sin un entorno afectivo que soporte el éxito académico; como sistema de intervenciones sobre procesos humanos, con sus respectivos rasgos, la educación –si persigue una transformación efectiva– no puede dejar de lado la esfera de lo expresivo (Fullat, 1997, en Serna y Roa, 2006); “el sentimiento posee también sus funciones cognitivas, maestro y alumno se conocen mutuamente a través de la afectividad”.



### 2.3 NUEVOS MARCOS PARA ¿QUÉ TIPO DE APOYOS?

La educación, y en especial la superior en México, se observa enmarcada en una comunidad global que ha producido grandes transformaciones las cuales –a su vez– dan cuenta de una nueva sociedad que atestigua cambios en los procesos de aprendizaje, tanto al interior como fuera del aula; donde el profesor va asumiendo, poco a poco, un papel de facilitador y tutor del aprendizaje, en la medida en la que este último está pasando a ocupar el centro de atención para generar conocimiento, desarrollar habilidades y fortalecer valores, aunado al convencimiento del alcance de aprender a lo largo de la vida y de observar una creciente interacción entre el docente y el alumno.

En cuanto a la importancia de otorgar una mayor atención al estudiante, se prevé la necesidad de emprender los esfuerzos indispensables para dar respuesta satisfactoria a un nuevo paradigma centrado en ese actor. Ello implica, como fue señalado más arriba, “que las [instituciones] tienen que ser muy explícitas a la hora de fijar qué es lo que los estudiantes tienen que conocer y saber hacer, estimulando su pensamiento crítico y su participación activa. Para todo ello se necesita no sólo una mayor formación de los docentes... sino también una mayor implicación de los estudiantes” (Sanz, 2009: 51).

Eso no significa desconocer los procesos de enseñanza, como tampoco el papel del profesor, sino que éste se transforma en un “detonador de aprendizajes capaz de generar en su aula un ambiente de aprendizaje. En último extremo, podríamos decir que se transforma en un co-aprendiz con su alumno, pero no se esfuma ni deja de ser importante en la relación profesor-alumno, que está en el fondo de todo proceso de enseñanza aprendizaje” (Tünnermann y De Souza, 2003: 19).

Esta transformación que resulta de una crisis educativa, debida a los cuestionamientos hechos a los modelos pedagógicos tradicionales, viene acompañada de un crecimiento suma-



## La tutoría. Una estrategia innovadora

mente acelerado del conocimiento, como también de los que Tünnermann señala como *otra realidad*: “el desplazamiento del aparato escolar como único oferente de educación y el surgimiento de la ‘escuela paralela’ de los medios masivos de comunicación y la rápida difusión de la información a través de *las modernas tecnologías*”

No hay ninguna duda que ante estas nuevas manifestaciones, tanto los modelos pedagógicos como los papeles y funciones de los docentes en el aula o como tutores también se tienen que modificar y adaptar a lo que se perfila como el modelo académico de las instituciones educativas de nivel superior del nuevo milenio, caracterizadas, básicamente, por la necesidad de responder a exigencias como las siguientes (Tünnermann y De Souza, 2003):

### Tabla 10

Exigencias del nuevo milenio para un modelo académico en las instituciones educativas de nivel superior

- La adopción del paradigma del aprender a aprender
- El traslado del acento, en la relación enseñanza-aprendizaje, a los procesos de aprendizaje
- El nuevo rol de los docentes, ante el protagonismo de los discentes en la construcción del conocimiento significativo
- La flexibilidad curricular
- La promoción de una mayor flexibilidad en las estructuras académicas
- El sistema de créditos
- La estrecha interrelación entre las funciones básicas: docencia, investigación, extensión y servicios
- La redefinición de las competencias profesionales
- La reingeniería institucional y la gestión estratégica de la administración
- La autonomía universitaria responsable
- Los procesos de vinculación con la sociedad y sus diferentes sectores: productivo, laboral, empresarial, etc.

En este nuevo marco, en el que se trata de que los alumnos aprendan de forma autónoma a enfrentar y resolver los diversos escenarios que la vida les plantee, es preciso generar las condiciones para desarrollar lo que se denomina aprendizaje significativo<sup>4</sup>, basado en el apoyo del profesor, del tutor, para que el alumno reflexione acerca de qué es lo que aprende y cómo lograrlo, a efecto de ir mejorando sus métodos de aproximación al aprendizaje. Se sabe, en esta perspectiva, que “cuan-

<sup>4</sup> Definido por Rogers (1964, en Serna y Roa, 2006) como “una manera de aprender que señala una diferencia en la conducta del individuo, en sus actividades futuras, en sus actitudes y en su personalidad; es un aprendizaje penetrante, que no consiste simplemente en un caudal de conocimientos, sino que se entreteje con cada aspecto de su existencia”.

do se aprende algo se pone en juego tanto la historia personal del que aprende como la experiencia adquirida y los conocimientos logrados con anterioridad... [Por lo que se entiende que el] proceso de aprendizaje se lleva a cabo en una construcción social conjunta entre profesor, alumno, grupo, contenidos, contexto y la historia personal de cada uno" (Pérez Rivera, 2007).

Por otra parte, es imprescindible incorporar todos los procesos educativos contemporáneos en la cultura de la innovación, es decir, la transformación de modelos, métodos, actitudes y recursos de apoyo al aprendizaje no podría concretarse si no es en un esquema de innovación educativa o proceso de gestión de cambios<sup>5</sup>. En el ámbito de las IES mexicanas y, en particular en el terreno de los programas educativos, se observan esfuerzos innovadores en cuanto al enfoque basado en competencias, en flexibilidad curricular.

Al respecto, es pertinente mencionar que según el informe Delors a la UNESCO, el enfoque por competencias se atribuye a que el progreso técnico modifica las calificaciones requeridas por los nuevos procesos productivos, en donde "los empleadores ya no exigen una calificación determinada, que consideran demasiado unida todavía a la idea de pericia material, y piden, en cambio, un conjunto de competencias específicas a cada persona" (Delors, 1996: 95).

Es precisamente por su procedencia del ámbito del trabajo –como lo confirma Díaz Barriga en su ensayo–, que el término competencias causa dificultades al llevarlo al campo de la educación; sin embargo, sugiere que la riqueza del concepto radica en el debate que ha provocado, pues "entre sus principales aportaciones se encuentra el volver a plantear el sentido del aprendizaje en el contexto escolar", es decir, se trataría de "pasar de modelos centrados en la información hacia modelos centrados en desempeños" (Díaz Barriga, 2006: 33).

Actualmente, en el marco de los profundos cambios sociales y en respuesta a las necesidades que suponen una efectiva formación profesional, tanto la orientación como la tutoría tienen una gran oportunidad de aportar al necesario cambio en las actitudes y en los compromisos. Pérez Rivera (2007) lo propone con mucha claridad: "los estudiantes ya no requieren forzosamente actividades totalmente escolarizadas y 'escolarizantes' sino flexibles, que faciliten el aprendizaje en cualquier momento, de manera individual, de manera grupal, dentro y fuera de las aulas. Se tendrá que propiciar el desarrollo de habilidades para la búsqueda de

---

<sup>5</sup> Como tal, "supone una transformación cualitativa significativa, no simplemente novedad y ajuste del sistema vigente; por tanto no es un fin en sí misma, sino un medio para mejorar los fines de la educación. Implica una intencionalidad o intervención deliberada y en consecuencia ha de ser planificada; supone una aceptación y apropiación por quienes la han de llevar a cabo, y es un proceso abierto e inconcluso que requiere la reflexión desde la práctica" (Blanco y Messina, 2000, en ANUIES, 2006a: 94).

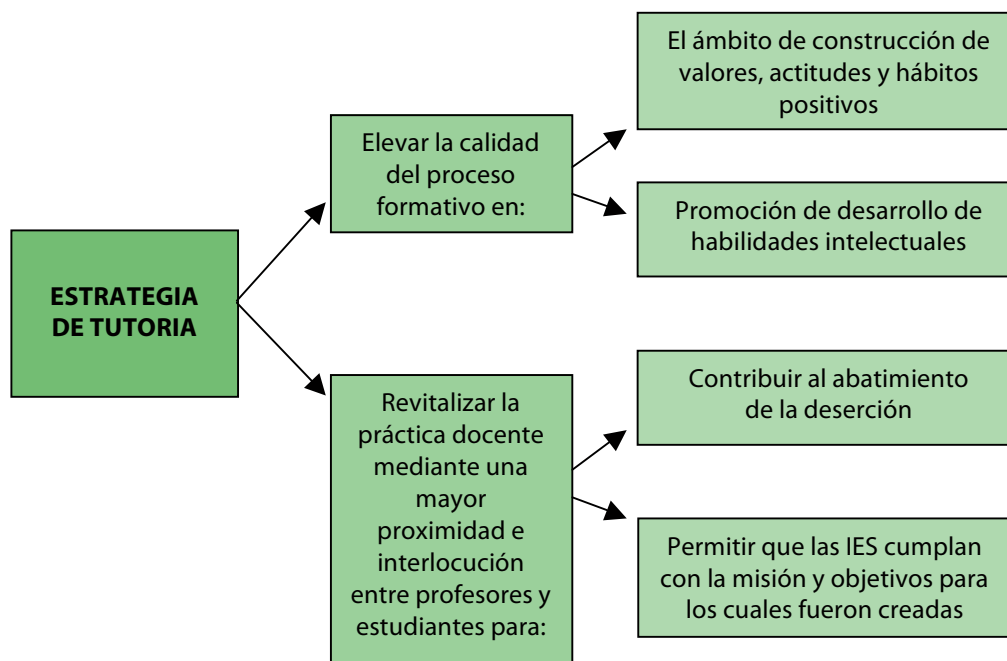
## La tutoría. Una estrategia innovadora

información, para la solución de problemas, para el trabajo individual y colectivo, con personas de diferentes formas de pensar, sentir y actuar; para la lectura comprensiva y crítica; para la comunicación verbal y escrita; para la investigación; para la innovación”.

¿Qué sentido tiene entonces acompañar a los alumnos?; o ¿cuál debe ser el papel del tutor ante la innovación en los enfoques educativos y ante las exigencias profesionales? La respuesta está relacionada con los objetivos de la estrategia tutorial, pues desde ella se trata de “elevar la calidad del proceso formativo en el ámbito de construcción de valores, actitudes y hábitos positivos y en la promoción del desarrollo de habilidades intelectuales en los estudiantes (...); de revitalizar la práctica docente mediante una mayor proximidad e interlocución entre profesores y estudiantes para contribuir al abatimiento de la deserción y de permitir que las IES cumplan con la misión y objetivos para los cuales fueron creadas” (ANUIES, 2000b: 45). Por tanto, el cumplimiento de estos objetivos no tiene por qué modificarse en un proceso educativo con un enfoque diferente.

### Esquema 12

#### Objetivos de la estrategia tutorial



## ACTIVIDADES DEL CAPÍTULO 2

1. Proporciona ejemplos de los programas, acciones o servicios orientados a atender al estudiante que se ejecutan en tu institución. Complementa este listado mencionando aquellos que no existen, pero consideras que hacen falta para beneficio de una atención integral.
2. Realiza un análisis comparativo entre los cambios que, en su evolución, se han observado en la orientación educativa y los cambios que en este proceso se están efectuando en tu institución.
3. En el marco de lo que son hoy la orientación y la tutoría, elabora un análisis sobre los límites y diferencias que existen entre esos dos procesos.
4. De acuerdo con la necesidad de la docencia de estructurar acciones para apoyar y acompañar a los estudiantes y poder garantizar su permanencia, buen desempeño académico y satisfacción personal, en equipos de trabajo analicen, discutan y contrasten los pros y los contras del cambio de paradigma de la función docente, en especial las actividades de tutoría, en el marco de las transformaciones que se están desarrollando a nivel mundial. Presentar sus conclusiones en un diagrama ilustrado.
5. Ensayar una respuesta a la pregunta: ¿Dónde se perdieron los buenos profesores que siempre orientaron?
6. Con base en los nuevos modelos educativos, ¿qué tipo de acciones innovadoras de impacto en el proceso educativo se están llevando a la práctica en tu institución y cuál es tu opinión respecto de estos cambios?



## CAPÍTULO 3

# CONCEPTOS, DEFINICIONES Y ESCENARIOS RELACIONADOS E INDISPENSABLES PARA UN BUEN EJERCICIO DE LA TUTORÍA

¿Qué se propone lograr este capítulo?

Para llevar a cabo una práctica acertada de la tutoría es muy importante que sepas definirla con base en conceptos muy claros acerca de su significado. La experiencia indica que en torno de esta actividad hay múltiples ideas, aproximaciones conceptuales, mitos inclusive. De ahí el interés por exponer de qué se trata, cómo se concibe en cuanto a sus funciones y modalidades, y dedicar una parte central del capítulo para saber a quién se destina y cuáles son los roles del tutor. Junto con esto, además de ayudarte a comprender la esencia de la tutoría, nos interesa que puedas ubicarla en un marco fundamental como lo es la docencia, de la que erróneamente se suele separar.

### 3.1 QUÉ ES Y QUÉ NO ES LA TUTORÍA

En México, al contrario de lo que sucede en otros países, la introducción de la tutoría en la educación de nivel superior constituye una propuesta prácticamente de reciente presencia pública, a partir del año 2000, para hacer frente a problemas estructurales de este subsistema. En esa lógica, la tutoría para estudiantes de este nivel pretende significar un acompañamiento personalizado, es decir, esta acción refiere la atención que un profesor capacitado como tutor realiza sobre el estudiante, con el propósito de que éste alcance su pleno desarrollo, en cuanto a su crecimiento y madurez, y a la manifestación de actitudes de responsabilidad y de libertad.

Desde sus orígenes, la acción tutorial deja ver una propensión hacia la atención individualizada a cargo de alguien que –demostradamente– cuenta con una mayor capacidad para apoyar el aprendizaje del estudiante. En los inicios del siglo IX, en el contexto del Medioevo, la figura del tutor se apoyaba en una autoridad que le permitía acompañar y guiar los saberes, los conocimientos y el estilo profesional del estudiante (Lobato

## La tutoría. Una estrategia innovadora

*et al.*, 2005). Se le identificaba como un salvaguarda de los contenidos educativos “para que la verdad se mantuviera en los nuevos aprendices” (Lázaro, 2002, en Lobato *et al.*, 2005).

En la actualidad y frente a los perfiles que observan los jóvenes estudiantes, actitudes como las de alcanzar una madurez y comportarse de manera responsable, pero también libre, tienen que estar soportadas en lo que Krichesky (1999) refiere como “el proceso de ayuda técnica en el que se acompaña y orienta al adolescente para favorecer decisiones reflexivas, autónomas y críticas en diferentes aspectos de su vida escolar y social, [que] constituye una ‘modalidad’ de la relación pedagógica e institucional que puede llevar a cabo un docente, un asesor pedagógico...”. Porque todo eso, que en suma debe trascender el ámbito de la formación curricular, exclusivamente, y apuntar hacia un espacio de inclusión –asimismo– del desarrollo personal, puede adquirir un mayor valor para el estudiante y asumirse como “un proceso orientador en el cual el profesor-tutor y el alumno se encuentran en un espacio común para, de mutuo acuerdo, con un marco teórico referencial y una planificación previa, el primero ayude al segundo en aspectos académicos y/o profesionales y juntos puedan establecer un proyecto de trabajo que conduzca a la posibilidad de que el estudiante pueda diseñar y desarrollar su plan de carrera”, tal como lo propone Sofía Gallego (1997, en Lobato *et al.*, 2005).

Se subraya que la tutoría, en apego a una clara concepción humanista, busca una forma de enriquecimiento humano constante de la persona del tutorado, “en un marco de valores individuales y sociales que le permitan la adaptación social, la convivencia, el servicio y la cooperación, gozando de libertad y justicia” (García Tecua, en González y Romo, 2005:37). A ello se agrega un sentido de diversidad, pues es un hecho que la tutoría, para ofrecer la posibilidad de enriquecer a otros, debe ser

ella misma pródiga y diversa. Así, se recoge la definición que al respecto formuló la UNESCO (Arnaiz e Isús, 1998): “la tutoría comprende un conjunto de actividades que propician situaciones de aprendizaje y apoyan el buen desarrollo del proceso académico, con el fin de que los estudiantes orientados y motivados desarrollen automáticamente su propio proceso”.





**Tabla 11**

Una visión proactiva de la tutoría académica en la Universidad de Guadalajara\*

La tutoría no debe considerarse un “añadido”, sino un aspecto esencial de la función docente. Los programas destinados a su operación son proactivos y están encaminados al desarrollo de las potencialidades de los alumnos. Comprenden un conjunto de acciones que contribuyen a desarrollar y potenciar las capacidades básicas de los alumnos, orientándolos para que alcancen su maduración y autonomía, y ayudándolos a tomar decisiones ante las opciones académicas que van conociendo como profesionistas en formación.

- La tutoría ayuda al estudiante en el reconocimiento de sus capacidades, intereses, motivaciones, valores y aptitudes ante su situación académica y social; ofrece servicios educativos diversos que atienden aspectos relacionados con la prevención del fracaso escolar, la reprobación, la deserción.
- La tutoría apoya a los alumnos en la **planificación de un proyecto de vida** que les permita tomar decisiones autónomas y responsables, basadas en sus características y expectativas personales a partir de los requerimientos de las opciones académicas y laborales que el contexto ofrece.
- La tutoría académica no es una acción que se desarrolle en forma aislada por el tutor, sino una actividad educativa que ha de realizarse de manera coordinada involucrando a docentes y a la estructura e instancias de la institución educativa en su conjunto.

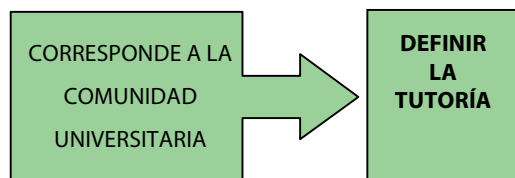
Por ello, la tutoría debe estar sujeta a una adecuada planificación y organización que requiere de la participación de diversos actores para su consecución: comprender la tutoría como una tarea compleja y necesariamente cooperativa, es de la mayor importancia para que ésta, efectivamente, pueda ocupar el lugar que quiere otorgarle la universidad.

\* Castellanos, A. R. (2006).

Es muy importante señalar, después de conocer algunas de las múltiples definiciones sobre la tutoría que han sido plasmadas en documentos preparados por especialistas de diverso origen sociocultural, que los contextos son definitivos no sólo para comprender el significado de cada una de ellas, sino –particularmente– para tener idea de los alcances reales o de las condiciones que es necesario crear, a efecto de lograr una plena correspondencia entre lo previsto y conseguido. Esto significa que para plantear una definición propia, las fuentes de consulta son ilimitadas; no obstante, la mejor definición y significado del propósito de la tutoría debe integrarse con un contexto adecuado a las circunstancias de cada caso. Incluso, es muy importante no sólo el contexto (la fotografía), sino la participación colectiva en pos de una construcción propia, de manera que “...si hay alguna definición de tutoría, de donde partir, ésta debe provenir no de libros, manuales o fuentes externas, sino de la misma comunidad” (Porter, 2006).

### Esquema 13

#### Definir la tutoría



Por ejemplo, el Espacio Europeo de la Educación Superior, ofrece una definición de tutoría que en el contexto mexicano puede parecer lejana:

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

Sin embargo, conocerla y comprenderla en todas sus partes puede resultar un importante reto a cumplir en el corto plazo para las instituciones de este país. Conviene tomarse como una experiencia, como una conclusión que no tiene desperdicio.

El acto de la tutoría tiene que desarrollarse –entonces– en un marco institucional y de manera sistemática, cubriendo preferentemente todos los ciclos escolares de un nivel educativo. Debiera asignársele, sobre todo, una función preventiva, aunque en la realidad de este país suele operar más como una solución de remedio, debido a factores como la escasa experiencia que las instituciones educativas en México tienen sobre esta estrategia, a procesos insuficientemente planificados y de corto alcance, o –incluso– a desconocimiento de los propios alumnos sobre su propósito. Es decir, sin la visión que tiene el actuar para prevenir los problemas, en vez de actuar una vez que éstos se presentan y agudizan.

Cuando desde la ANUIES (2000a) se recomienda que las instituciones “pongan en marcha sistemas de tutoría, para que los alumnos cuenten a lo largo de toda su formación con el consejo y el apoyo de un profesor

debidamente preparado para tal fin”, simultáneamente se señala la necesidad de contar con profesores de carrera y de asignatura que además de ser expositores (en el aula) asuman funciones de tutores, o “guías que conduzcan los esfuerzos individuales y grupales de autoaprendizaje por parte de los alumnos; personas que induzcan a la investigación y sean ejemplo de compromiso con los valores académicos, humanistas y sociales que las IES promuevan”.

A partir de dicha experiencia, las instituciones de educación superior han modificado sus esquemas de formación en licenciatura al promover esfuerzos para incorporar la tutoría de manera formal y sistemática. El éxito de una estrategia como ésta merece una implantación gradual y mucho apoyo institucional para rendir los mejores efectos; sin embargo, se ha logrado instaurar una dinámica de atención al estudiante, de formación docente en una perspectiva mucho más amplia y congruente con el postulado ya comentado anteriormente, de poner al estudiante en el centro del proceso educativo.

En un extremo contrario la tutoría, tal como se propone, no debe desarrollarse –como lo suponen algunos– dentro de un esquema de carácter burocrático, “donde el alumno debe seguir la trayectoria establecida por el tutor como un sujeto sometido a los designios y perspectivas de aquél” (Ducoing, 2009); es decir, desde una relación de autoridad en donde lo importante es un ejercicio inútil del poder. Desde esa visión, la autora citada alude a un significado de tutoría desde un ángulo jurídico, como “proceso de intervención, en que el tutor tiene todo el poder”, toma al alumno como un sujeto ‘incapacitado’ y lo argumenta al señalar que *el tutor*:

**Tabla 12**  
Argumentos para entender el significado de tutor\*

El tutor
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma el lugar del tutorado para decidir qué debe éste hacer y cuándo</li> <li>• Piensa, decide, habla y actúa por él</li> <li>• Moldea, modela y conforma al tutorado</li> <li>• Configura el mundo del tutorado y ahí lo encierra</li> <li>• Somete y sujeta al otro de acuerdo con sus designios</li> </ul>
En cuanto al tutorado o “incapacitado”
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está obligado a dejar de ser él</li> <li>• No tiene un lugar, no existe en <i>su ser mismo</i></li> <li>• Su palabra y su acción están reducidas al mínimo</li> <li>• No tiene derecho a un pensar y querer propios</li> <li>• Está sometido a un proceso de conformización (sic)</li> <li>• No existe como sujeto, porque es un ser sujetado.</li> </ul>

\* Según P. Ducoing, 2009.

## La tutoría. Una estrategia innovadora



Nada más alejado de la realidad que dichos supuestos. De ocurrir lo anterior, se estaría eliminando cualquier posibilidad de formar individuos libres, reflexivos, críticos y se estaría perfilando una mala caricatura del tutor y un perverso contexto institucional. Si bien se puede reconocer que los respectivos programas de tutoría en las IES mexicanas, en sus fases de implantación y desarrollo tienen limitaciones, no han sido consistentes o no han alcanzado los objetivos previstos, sería un grave despropósito juzgar que tanto la acción tutorial

como la función del tutor y la reacción de los tutorados se han comportado como se señala más arriba. Se le estaría asignando una categoría de desvalido o de infante, incapaz de entender y tomar las decisiones que le corresponden como estudiante de nivel superior.

La tutoría, al no ser una actividad concreta o una instrucción puntual, no puede (ni debe intentar) resolver cualquier tipo de problema asociado al alumno. Con frecuencia se le propone como el remedio mágico para enfrentar y hasta resolver una diversidad de retos o situaciones de las instituciones o de los propios estudiantes. El problema de otorgar a la tutoría ese estatuto no está en la propia acción, sino en la irresponsabilidad de funcionarios o de autoridades que pretenden una salida aparentemente viable y fácil a problemas que no han sabido o no han querido enfrentar, porque seguramente les exigen mayores esfuerzos o capacidad y creatividad.

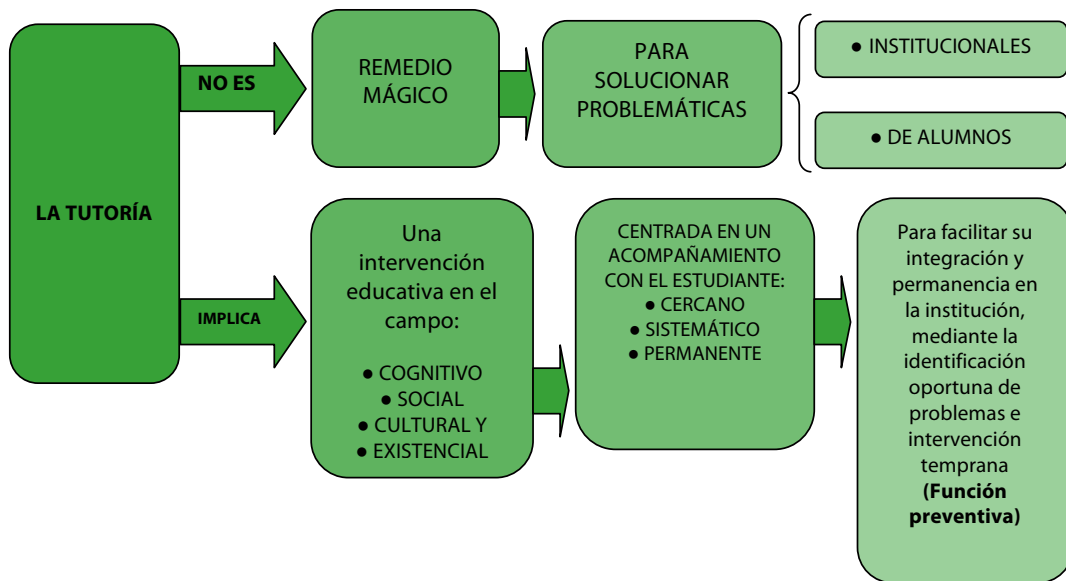
La tutoría nunca debe pretender solucionar todos los problemas que un mal proceso educativo no ha sabido contener. Ante esa manera de ver la tutoría conviene promover una reflexión profunda sobre la posibilidad de estar enfrentando visiones limitadas de las funciones y de la organización académica de las instituciones; de sus planificadores y tomadores de decisiones; de la calidad moral, académica y compromiso de sus docentes.

En síntesis, la tutoría implica una intervención educativa centrada en el acompañamiento cercano, sistemático y permanente del educando por parte del educador, convertido éste en facilitador y asesor de su proceso de construcción de aprendizajes en los campos cognitivo, afectivo, social, cultural y existencial. Esto significa que los estudiantes, independientemente de los saberes, procedimientos y habilidades característicos de cada ámbito del conocimiento; desde la tutoría deben desarrollar habilidades para relacionarse y participar socialmente, que los formen en lo académico-disciplinar y les ayuden a prepararse para enfrentar las

diversas transiciones que deberán enfrentar en el futuro: escolares, laborales, sociales, de pareja, de contexto geográfico, etc. Por eso, se establece la tutoría como una estrategia institucional, tema que se desarrolla en el siguiente capítulo.

### Esquema 14

Tutoría como intervención educativa



Elaboración propia a partir de Ducoing, 2009.

La estrategia tutorial, en relación con el acompañamiento en un contexto escolar, refiere “la organización de ambientes que hagan propicio el aprendizaje, generando los marcos de acción que la formación y el desarrollo humano requieren” (Jacobó, 2005: 60). En esta interacción, que debe tener un carácter horizontal, se promueve el aprendizaje mediante el reconocimiento del otro como igual, aunque “sabiéndose histórica, cultural y cognitivamente diferentes”. Así, la asimetría lógica en esta relación, al darse entre personas con capacidades y necesidades diferentes, no es más que la justificación de dicho acompañamiento.

De todas maneras, en el acompañamiento como forma de intervención pedagógica es infaltable la existencia de un acuerdo entre acompañante y acompañado, a efecto de garantizar que funcione “como una alternativa al trabajo del docente tutor para fortalecer o consolidar los contenidos de aprendizaje del alumno” (REMO, 2007), mediante estrategias como:

## La tutoría. Una estrategia innovadora

**Tabla 14**

### Estrategias del docente tutor

- Estimular en el alumno el estudio y el aprendizaje independiente.
- Proponer actividades académicas que permitan la aplicación del saber.
- Evaluar lo aprendido, mediante otros medios distintos de los aplicados en el aula.
- Valorar con el alumno el significado de los contenidos aprendidos.

Para concluir este apartado, resulta estimulante compartir lo que actores responsables de coordinar y operar programas de tutoría piensan que es la tutoría (UAM-X, s/f; Anaya y Padilla, 2004 y Lima P., 2006), ideas sobre las que vale la pena discutir:

**Tabla 15**

### Definiciones de la tutoría

- Es un proceso continuo
- Es la oportunidad de conocer más acerca de los alumnos, saber qué piensan, qué sienten, qué los motiva a estar en el aula
- Es una nueva forma de acompañar al alumno durante su desarrollo académico a lo largo de su integración a la Universidad o durante toda su carrera profesional
- Es, más que acompañamiento, la materialización de la convicción de afinidad de caracteres entre el tutor y tutorado, que permita un desarrollo armónico y totalmente innovador
- Es de suma relevancia en los primeros semestres, ya que esto permite que los alumnos se sientan reforzados y por ende con más seguridad en la toma de decisiones que se manifestará en el desempeño académico
- Es un medio que permite conocer y comprender, aún más, esos cambios que continuamente presentan los alumnos
- Es la puerta de superación personal para el tutor y tutorado

### 3.2 OBJETIVOS, FUNCIONES Y MODALIDADES

#### DE LA TUTORÍA COMO ESTRATEGIA INNOVADORA DE ATENCIÓN ESCOLAR

La mayoría de las instituciones de educación superior que integran a la ANUIES ha tomado como base y referente principal la propuesta para implantar un Programa Institucional de Tutorías, publicada a principios del siglo XXI. En algunos casos han realizado adecuaciones para implementarla y operarla conforme a la filosofía y modelo educativo de cada institución, con la finalidad de mejorar sus indicadores de desempeño escolar mediante el ofrecimiento de un apoyo formal y sistemático al estudiante. Su contenido, en general, se refiere a acciones como pro-

porcionar orientación a los alumnos para que conozcan el programa de estudio de la carrera que cursan; apoyo para identificar sus dificultades escolares, que inciden en su desempeño y elevar la calidad de su formación tanto académica como personal y social, facilitando su integración y motivando su permanencia en la institución a partir de la identificación oportuna de problemas mediante la intervención temprana, intensiva y continua.

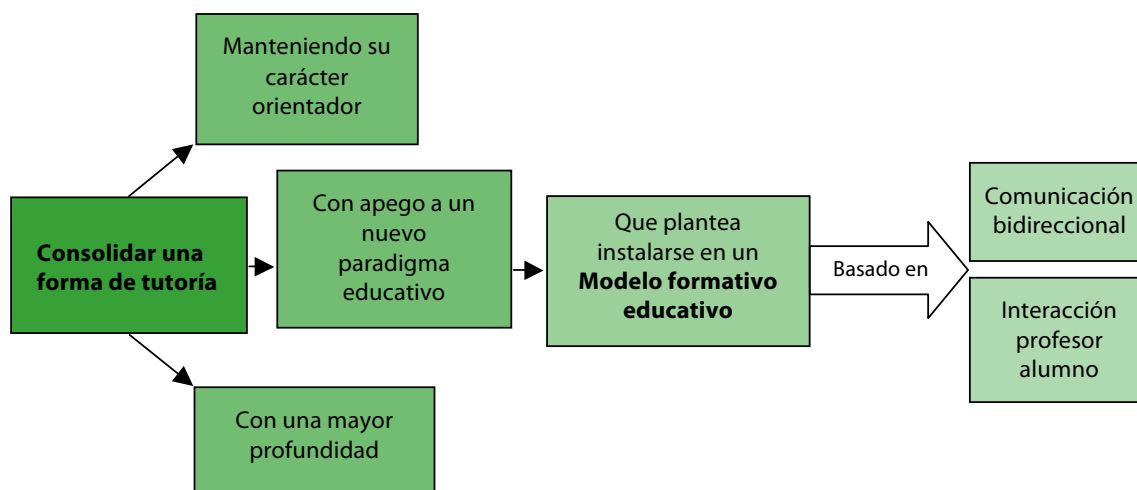
A una década de promover la operación de programas de tutoría en las IES mexicanas, se tiene claro que la perspectiva tiene que madurar y adecuarse a nuevas necesidades y metas. En ese sentido, a efecto de mantener su condición de proyecto estratégico, la tutoría tiene que fortalecer su presencia, pero también su alcance en el propósito de mejorar la calidad de los procesos formativos de nivel superior. De todos es conocido el esfuerzo que han hecho las instituciones y las personas en organizar sus acciones de tutoría, llevarlas a los destinatarios previstos y recuperar las diversas experiencias.

No obstante, esta última década ha significado un tiempo de aprendizaje, en muchos casos de ensayo y error, de los que también se aprende. Entre los segundos está el haber dado mucho espacio a una práctica muy burocratizada de la tutoría, la que –ciertamente– se registra en las estadísticas, pero no surte efecto alguno en el estudiante, reduciéndose a ayudas en relación con necesidades muy concretas y circunstanciales, no a la construcción de un plan a más largo plazo, con objetivos acordados y con compromisos claros de ambas partes.

Por eso, es fundamental pensar en la necesidad de consolidar una forma de tutoría con una mayor profundidad, manteniendo su carácter orientador y con apego a un nuevo paradigma educativo que plantea “superar un modelo instructivo-profesionalizante basado en la mera transmisión de contenidos para instalarse en un modelo formativo-educativo basado en la comunicación bidireccional y en la interacción profesor-alumno” (Sanz, 2009: 55). Sin duda que estas últimas intenciones son de una importancia capital, pues le aportan una inestimable riqueza a la relación, además de generar impactos muy positivos en la persona del tutorado en términos de incrementar su autoestima y la confianza en el establecimiento de relaciones que tradicionalmente a nadie se le enseñaba a practicar: la relación con los profesores.

### Esquema 15

#### Consolidación de la tutoría



Elaboración propia, a partir de Sanz, 2009.

Pero debe tenerse en cuenta que en esta etapa de actualización de la tutoría, también está presente la necesidad de transformar la actitud del docente frente a las reformas y para lograr su adaptación a las nuevas experiencias. En esto último se incluye el estilo de trabajar entre profesores y estudiantes, así como la percepción que aquellos tienen de los jóvenes, que les permita prestar una mayor atención a sus necesidades e intereses, siempre bajo un esquema de responsabilidad cada vez más compartida.

De manera muy operativa, entre las funciones de la tutoría está apoyar la integración del estudiante al contexto de la comunidad institucional a partir de establecer un vínculo personal con su tutor, que lo impulse a ser el agente de su propio proceso de aprendizaje y descubrir así su potencial y capacidades.

Quizá la función más relevante, pero no siempre la más sencilla ni más clara en las estrategias a utilizar, es la relativa a lograr comprender las características del plan de estudios y las opciones de trayectoria, que va de la mano con la acción de diseñar la trayectoria curricular más adecuada en razón de los recursos disponibles y de las capacidades y expectativas personales y familiares. Por eso se requiere de una asistencia cercana e inmediata, a fin de proporcionar la orientación que ayude al estudiante a descubrir o a diseñar su metodología de trabajo, que incluya un uso intensivo y adecuado de toda clase de recursos, técnicas y es-



trategias de estudio y de trabajo escolar, comprendida la adquisición de técnicas adecuadas de lectura y comprensión, dispuestas para mejorar el rendimiento escolar.

No menos importante es la función que se ocupa de promover la formación integral de los jóvenes mediante varias y diversas acciones relacionadas con el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, empezando con las familiares, con el afán de retener cada vez más un mayor número de estudiantes. En esta función está presente la contribución de la tutoría al conocimiento de diversas formas de resolver sus problemas dentro del contexto escolar, pero también requiere de recibir apoyo en aspectos relacionados con su estabilidad emocional y su actitud como futuro profesional.

Por último, es preciso contar con un apoyo tutorial para seleccionar actividades extraescolares que puedan mejorar su formación, además de ayudar al estudiante a conocer los apoyos y beneficios que puede obtener de las diversas instancias institucionales.

En relación con la formación integral, la posibilidad de conocer cómo ocurre el desarrollo personal del estudiante de nivel superior, en el que confluyen su potencial como individuo único y la acumulación de saberes y habilidades que va adquiriendo a lo largo de su formación escolar, no es una tarea sencilla, porque no responde a una lógica mecánica ni de acumulación, sino de reflexión profunda sobre el perfil de un sujeto en permanente transformación y sobre el tipo de contacto que el tutor ejerce.

Desde la función tutorial, ejercida por un docente, primero es necesario precisar la ubicación del tipo de tutor según la concepción de enseñanza aprendizaje para entender la posibilidad de apoyar la formación integral del estudiante. González Maura (2007) define tres roles del tutor, según los cuales ocurre la formación del estudiante:

**Tabla 16**  
Roles del tutor y formación

Roles del Tutor	¿Qué tipo de formación?
a) El tutor como transmisor	Desde una concepción de enseñanza tradicional, donde el profesor asume su autoridad como poseedor del conocimiento y el estudiante como receptor pasivo, la función tutorial tiene un carácter directivo, de transmisión lineal de conocimientos y valores al estudiante.

## La tutoría. Una estrategia innovadora

Roles del Tutor	¿Qué tipo de formación?
b) El tutor como facilitador	Desde una concepción de enseñanza no directiva, el estudiante actúa con absoluta independencia en el proceso de aprendizaje, ya que considera tener la capacidad de orientar su desarrollo y el tutor se convierte en facilitador y se limita a garantizar las condiciones para una libre expresión del estudiante. El tutor no ejerce influencias determinantes en la formación integral del estudiante, solamente crea las condiciones para que éste logre su desarrollo.
c) El tutor como orientador	Desde una concepción histórico-social del desarrollo humano, el profesor-tutor asume una función de guía del aprendizaje del estudiante, planteándole retos y exigencias que lo conduzcan a lograr niveles superiores de independencia en su formación como persona en un proceso de interacción social. Esta concepción es comprendida a partir de la dialéctica entre la directividad-no directividad del proceso de enseñanza-aprendizaje, y persigue un desarrollo del estudiante hacia la construcción autónoma de conocimientos, habilidades y valores. El tutor como orientador es directivo, pero su acción ha de ser tan flexible que promueva la participación y tienda a potenciar el desarrollo del estudiante.

La experiencia mexicana de los últimos años en materia de atención al estudiante, a través de la implantación y operación de programas de tutoría en las IES, plantea un conjunto de objetivos orientados a generar el desarrollo integral de los jóvenes, que engloban varias dimensiones del crecimiento personal en busca del perfeccionamiento de importantes capacidades humanas, junto con una serie de apoyos institucionales que se supone ofrecen un refuerzo o hacen factible el logro de éstas. En comparación con esos objetivos es posible determinar la medida del éxito o del fracaso en cada situación particular.

No debe olvidarse que cuando un joven ingresa a los estudios superiores enfrenta escenarios insospechados o desconocidos que significan rompimientos radicales, ya sea con su vida familiar o con el mundo escolar anterior. En relación con el trabajo escolar, señala Adrián de Garay (2005), que "la institución [de nivel superior] está organizada para desarrollar la especialización del saber y el conocimiento, situación radicalmente distinta a la formación genérica que regula el sistema educativo precedente. Pedagógicamente, la relación maestro-alumno, desde la perspectiva adquirida en el pasado por los estudiantes, es paulatinamente desestructurada y reestructurada para dar lugar en mayor medida a relaciones basadas en el compromiso y la responsabilidad individual". En este sentido, hablar de formación integral refiere un proceso que pretende ser impulsado desde un trabajo institucional en el que intervienen

diversos actores con sus propias responsabilidades, en un marco de acciones predeterminadas y con objetivos muy bien definidos.

Se reitera la importancia de inscribir el ejercicio de la tutoría en una dimensión humana que cubre no sólo al estudiante, que es objeto de su apoyo, sino también al que la ejecuta, es decir, al profesor en funciones de tutor. En este sentido, cuando un profesor asume de manera consciente la responsabilidad de la tutoría, experimenta un proceso de re-aprendizaje orientado al establecimiento de una relación personal, en la medida en la que restablece la propia. Esta afirmación se sustenta en la psicología humanista, la cual señala que “el ser humano nace con una tendencia al crecimiento, y para ello, tiene dentro de sí todo lo necesario para su desarrollo; el ser humano es un ser en relación y sólo desde ahí se le puede comprender; requiere de un medio propicio para crecer; y tiene una necesidad intrínseca de relación y afecto” (Aguilera, 2006). Adicionalmente, aclara la referencia citada, las relaciones que se dan entre tutor y tutorado no pueden funcionar si no es en un marco de relaciones interpersonales sanas. Por tanto, “la clave para acrecentar el aprendizaje y el desarrollo personal, no está simplemente en que los profesores enseñen más y mejor, sino también en la creación de las condiciones que motiven y alienten a los estudiantes a aplicar tiempo y energías a actividades con significación educativa, tanto dentro como fuera del aula” (Rodríguez Espinar, 1997).



La implantación de la tutoría en la educación superior en México ha dado lugar a diversas interpretaciones que mucho tienen que ver con los propósitos o las “urgencias”, debidas a una frecuente omisión de un marco de planeación y organización adecuado, lo que ha llevado a la proliferación de modalidades, sin gran sustento, de mediana calidad y poco claras, sobre todo para quienes la ejercen: los tutores; y para sus usuarios: los estudiantes. Así, más que modalidades en estricto sentido (con excepción de la primera línea en la siguiente tabla), se puede identificar una gama muy amplia de “tipos de atención” hacia el estudiante o de simples ocurrencias:

## La tutoría. Una estrategia innovadora

**Tabla 17**

Modalidades y propósitos de la tutoría

Modalidad o tipo de atención	Propósito, destinatario, corriente o sin definición
Tutoría	individual, grupal, de grupo-clase tutoría de pares o entre iguales, tutoría de carrera
Asesoría u Orientación	asesoría personal, cursos o talleres de nivelación, asesoría o consultoría académica, orientación para estudios de licenciatura y posgrado,
Sin definición clara	tutoría tradicional, tutoría académica, tutoría de enseñanza remedial, tutoría docente, tutorías curriculares
Según destinatario	para alumnos o grupos en desventaja, tutorías para alumnos o grupos con problemas específicos o tutorías para alumnos o grupos de alto rendimiento escolar, becarios PRONABES
¿?	programas doble-tutoriales, tutoría burocrática, tutoría de guardia, tutoría con enfoque andragógico
No tutoría	mentoría, consejería o counseling, coaching, coaching ontológico; tutoría virtual o teletutoría

Elaboración propia y a partir de Rigalt, C. (s/f), Sánchez V. *et al.* (2004), UACJ (s/f) y De la Cruz *et al.*, 2006.

No se pretende dar una explicación del significado de las “modalidades” pero, con independencia de los aspectos conceptuales que las soportan, en el caso de las que cuenten con ellos, lo relevante está en la capacidad de reflejar cuál es el origen de la decisión que está detrás de cada propuesta; qué diagnóstico de necesidades previo la justifica. ¿Constituye realmente un modelo a seguir?, ¿cumple con un proceso participativo para formular un plan de acción? Como estrategia innovadora, la aplicación de las múltiples modalidades de tutoría requiere –indefectiblemente– tener clara la intención o significado de cada uno de los esfuerzos que la institución realiza, de los planteamientos de todos los involucrados que garantice el inicio de un posterior proceso de institucionalización. ¿Qué mecanismos de evaluación se consideran para medir su nivel de éxito?, es decir, su capacidad para demostrar que la relación entre los esfuerzos empleados y los resultados obtenidos sea ventajosa desde el punto de vista pedagógico.

La idea de base debe ser revisada y adaptada –mediante la adecuación de las estrategias– a los requerimientos propios de cada institución o sus respectivas entidades académicas. Alvarado y Romero (2004) señalan que, aun existiendo elementos comunes como son los fines de

formación, la concepción de aprendizaje y las condiciones académico-administrativas, un modelo de tutoría concierne exclusivamente a las necesidades propias de cada institución. Además, como se verá más adelante, en la formulación de los respectivos planes de acción tutorial se deberá tomar en consideración que cada estudiante tiene diferente ritmo de aprendizaje, diversidad de objetivos y diversos grados de habilidad en el manejo de estrategias para abordar los diversos objetos de estudio; por tanto, la metodología de intervención tendrá que ser diferente entre un estudiante y otro o entre un grupo y otro. Esta manifiesta heterogeneidad deberá servir como parámetro de análisis constante y, desde luego, como oportunidad para demostrar el gran compromiso que tienen todos los actores inmersos en un proceso de tutoría.

### 3.3 ¿QUIÉN ES EL SUJETO CENTRO DEL PROCESO EDUCATIVO?

Datos del Consejo Nacional de Población (2007) refieren que México es básicamente un país de jóvenes, debido a que su población entre los 15 y los 24 años de edad suma 20 millones de individuos, aproximadamente, lo que representa un 19% de la población total. A esta gran cantidad de mexicanos, se le ha denominado “bono demográfico joven” que conformará el grueso de la población en edad laboral en los próximos años, con un gran potencial en términos productivos, sobre el que es fundamental actuar. Es una realidad que lo que hagan o dejen de hacer ahora los jóvenes tendrá repercusión inmediata sobre la totalidad de la población; de ahí la importancia de que las instituciones y las autoridades educativas, en los planos federal y local, planifiquen y cumplan eficientemente las políticas de atención para estos actores, puesto que es impostergable formar jóvenes participativos, íntegros y comprometidos con el desarrollo del país (CONAPO, 2007 e IMJUVE, 2008).

Estudios y debates a nivel internacional, promovidos por organismos como la UNESCO (1998a), dan cuenta de información muy interesante que establece nuevas condiciones para la consideración de este significativo sector de la población, como la importancia de estimular su participación; la necesidad de estructurar nuevos perfiles de egreso frente a nuevas exigencias de formación profesional, o cuán importante es incorporarlos y tomarlos en cuenta, a partir de su propia visión.

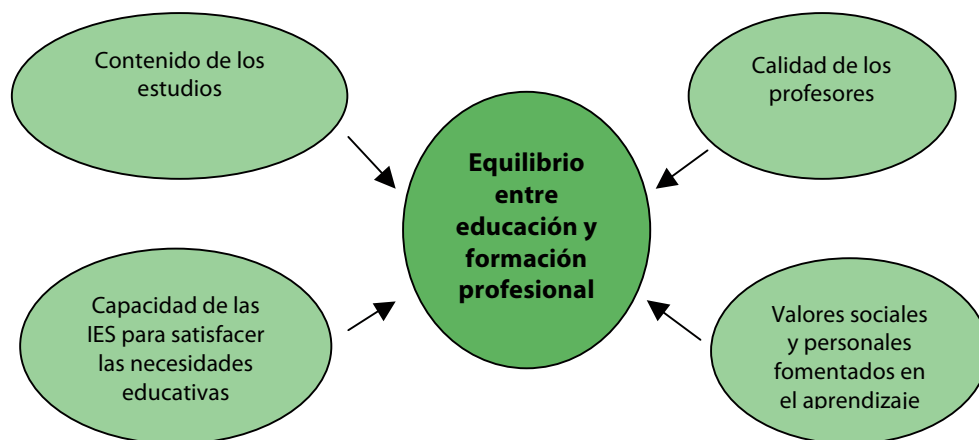
Si se reconoce que los jóvenes en proceso de formación profesional en este momento serán parte de la clase dirigente del futuro, no se puede ignorar la opinión que tienen acerca de principios y modalidades relacionados con el desarrollo del país. El debate realizado en París (UNESCO, 1998a) llegó a una conclusión nada despreciable en términos de lo que los jóvenes prospectos piensan y desean respecto de su formación:

## La tutoría. Una estrategia innovadora

La reflexión de los estudiantes ha puesto de manifiesto algunas preocupaciones profundas, y la más apremiante de ellas es la necesidad de encontrar un justo equilibrio entre la educación y la formación profesional. Esta cuestión no sólo está relacionada con el contenido de sus estudios, sino también con la calidad de sus profesores y la capacidad de los sistemas e instituciones para satisfacer las necesidades educativas de grupos específicos; y –sobre todo– está vinculada con los valores sociales y personales que se fomentan durante el proceso de aprendizaje.

### Esquema 16

La preocupación más apremiante de los jóvenes



Elaboración propia a partir de UNESCO, 1998<sup>a</sup>.

De ahí deriva una propuesta de perfil de egresado, de este personaje ubicado teóricamente en el centro del proceso de enseñanza aprendizaje, caracterizada por la adquisición de:

- conocimientos avanzados, generales o especializados;
- capacidad para aplicarlos a situaciones concretas;
- competencias sociales y capacidades de comunicación que le permitan desenvolverse en un contexto de globalización cada vez mayor. Más concretamente:
  - capacidad para crear relaciones
  - dotes de persuasión
  - competencias de autogestión
  - capacidades para dirigir y coordinar
  - perspicacia adecuada para las actividades empresariales

- conocimiento de lenguas extranjeras
- motivación y dedicación a la especialidad elegida
- flexibilidad y perseverancia para resolver los problemas que se planteen.

Por efecto de una creciente masificación de la educación superior, se advierten cambios en el perfil social del estudiantado tales como la feminización de la matrícula; estudiantes considerados como: clientes, de corto tiempo, profesionales, trabajadores, a distancia, indígenas, racialmente diversos, con discapacidades; todos, de cara a los “tradicionales” estudiantes blancos, urbanos y de familias de altos ingresos. Con mayor precisión, la nueva oleada de estudiantes latinoamericanos se caracteriza por su amplia diversidad, pero también por rasgos que los hacen ser “además de hijos... padres, además de solteros, casados, además de jóvenes, adultos: todo está cambiando hacia una mayor semejanza con la estructura social de las propias sociedades” (Rama, 2006). Quizá lo más preocupante de todo es la persistencia de problemas como los de deserción, repetición y abandono, que agobian, ya por varios años a las instituciones mexicanas de educación superior.

No obstante, estos jóvenes actores del proceso educativo continúan siendo seres humanos y, por este hecho, es y deberá ocurrir siempre una relación entre sujetos; tanto de su historia como de su contexto y de sus intereses. Es en ese entendido que, “...los estudiantes desean de la institución universitaria una experiencia que les permita llegar a ser seres humanos cada vez más desarrollados, más maduros, con mayor preparación profesional y con capacidad para enfrentarse a las situaciones personales y profesionales que la vida les puede plantear en el futuro” (Castellano y Coriat, en Sanz, 2005). La anterior reflexión da pie para afirmar que docentes y funcionarios educativos deben conocer a sus jóvenes estudiantes, bajar de ese pedestal para empezar a entablar comunicación con ellos. De Garay (2001: 215) agrega que “...los estudiantes son sujetos sociales complejos y cambiantes”, por cierto, poco estudiados por investigadores, autoridades universitarias y responsables de las políticas educativas.

Por otro lado, los estudiantes tienen que desempeñar un papel más relevante como miembros activos e iguales en el medio de las comunidades académicas; deben sentir que son parte de las decisiones relacionadas



## La tutoría. Una estrategia innovadora

con la formulación de planes y programas de estudios y las correspondientes estrategias, dando también como resultado la generación de su sentido de pertenencia a dichas comunidades, lo cual, de manera virtuosa, les otorga mayor seguridad y claridad sobre su futuro.

Deben también enfrentar transiciones complejas, como su incorporación del nivel medio superior al sistema escolar universitario, lo que les provoca un notorio descontrol y los consiguientes problemas de adaptación (De Garay, 2004: 87-88, 125). Fenómenos como éste –aunados a otros igualmente graves– generaron la necesidad de construir sistemas personalizados de información, de orientación, de seguimiento y de apoyo al estudiante. Pero en esta posición es determinante acabar con los estereotipos que uniforman a los estudiantes porque, con frecuencia, pareciera no haber claridad en autoridades y profesores sobre las grandes diferencias debidas a su origen, a sus trayectorias escolares y culturales que los hacen objeto de una atención personalizada (De Garay, en Medina, 2004).

Subraya De Garay (en Medina, 2004) que a los universitarios no se les puede seguir viendo solamente como “estudiantes”, es preciso entenderlos también como jóvenes, con sus propias particularidades: “en esto que llamo el proceso de integración a la universidad (...), el sujeto cuando llega a la universidad no es un estudiante. El oficio de estudiante se aprende: muchas veces es más fácil que los jóvenes se integren a la universidad, a través de su participación en la vida cultural de la universidad, que a la propiamente académica”.

La mayor parte de los estudiantes que se encuentran en las aulas de las IES son jóvenes cuya edad fluctúa entre los 18 y los 23 años. Si bien la juventud, citando a De Garay (2004:15) es una condición social y cultural que se manifiesta de múltiples formas, no se puede concebir solamente a partir de parámetros de edad, sino que debe conocerse precisamente por su heterogeneidad y diversidad.

Las IES deben poner énfasis en la urgencia de ocuparse y atender la individualidad y la diversidad de los estudiantes, como uno de sus principales actores; como bien dice De Garay (2001: 12) “...conocer quiénes son y qué hacen los estudiantes en su tránsito por la educación superior, tanto dentro como fuera del espacio universitario, nos permitirá, paulatinamente, diseñar y llevar a cabo políticas institucionales que contribuyan a reducir las altas tasas de deserción escolar, elevar





la proporción de egresados y titulados y, sobre todo, formar jóvenes más cultos y mejor habilitados profesionalmente para incorporarse de una manera más productiva a la vida social de nuestro país”.

Existen muchas formas para aproximarse y conocer realmente a un joven universitario, dice Porter (2005):

se trata de un conocimiento personal, psicológico, cultural, no simplemente ‘académico’, porque lo académico no sucede aparte, ni aislado del contexto de la vida cotidiana (...). No podemos acercarnos a la juventud manteniéndonos lejos, dando la espalda a aquello tan variado a lo que le dedican grandes porcentajes de su tiempo y energía: desde el “rock” y el apenas inaugurado amor, hasta modas como el anime y la manga, por mencionar algunas de las cosas que rechazamos o simplemente ignoramos con infundada indiferencia. El hecho es que cada vez más nuestros estudiantes no son esos jóvenes parecidos a nuestros hijos y sus amigos que conocemos en casa, y se parecen mas a los que vienen a darnos un servicio artesanal.

Por eso es que, en el marco del aprendizaje centrado en el estudiante, cada vez resulta más claro que su formación de nivel superior no puede mantenerse limitada a la recepción de conocimiento; ahora también es muy importante saber compartirlo; no fomentar que el aula siga siendo un espacio de mera transmisión del conocimiento, sino que estimule permanentemente el diálogo, el intercambio de información y la capacidad de los estudiantes para construir sus itinerarios académicos individuales, en función de su talento y su potencial (GUNI<sup>1</sup>, 2009). A la par de ello, atender organizadamente las nuevas necesidades de formación profesional; eso significa apoyar el desarrollo de egresados con pensamiento crítico y habilitados para enfrentar y resolver problemas de naturaleza diversa, que les permita adaptarse con mayor facilidad a las cambiantes condiciones del mercado de trabajo, asociados a los crecientes desafíos de la globalización. Por eso, la presidenta de la Unión Europea de Estudiantes, L. Deca, propone que “las universidades deberían ser capaces de proporcionar este tipo de formación en lugar de programas restringidos que sólo preparan para un tema específico, y ofrecer una amplia preparación que incluya la capacidad de adaptarse a la sociedad y a los cambios del mercado laboral” (GUNI, 2009).

A esta opinión se puede agregar la de R. Sanz (2009), que alude más allá de los programas académicos, a las formas de aplicarlos y operarlos:

---

<sup>1</sup> Global University Network for Innovation.

## La tutoría. Una estrategia innovadora

Mientras los métodos de enseñanza estandarizados y tradicionales son todavía la norma en muchos centros, éstos están cada vez más en desuso y son parte del pasado. Por otro lado, no podemos por más tiempo preparar a los estudiantes como si fueran a vivir en una comunidad poco susceptible al cambio, en absoluto, afectada por la macroeconomía o el deterioro ecológico. No podemos continuar habilitando una fuerza de trabajo poco preparada que tiene dificultades de ajuste al cambio y a la comunicación con los demás.

Ante esta realidad, descrita en pocas líneas, que de no atenderse puede generar graves consecuencias, se destaca la urgencia de saber quiénes son los estudiantes, cuáles son sus rasgos distintivos y sus particulares necesidades y expectativas, ya que, en la medida en que se tenga un mejor conocimiento de sus perfiles se pueden garantizar “mejores condiciones para diseñar, implementar y obtener distintos resultados en la calidad de la enseñanza y, por ende, en la capacidad institucional para retener a sus alumnos, y lograr así formar más y mejores profesionistas” ANUIES (2000b: 67). Es indudable que más allá del aprendizaje de contenidos académicos, una relación pedagógica está mediada también por un conjunto de vivencias, asociadas a valores, aptitudes, proyectos, expectativas y sueños, por lo que es importante tomar en cuenta que el joven “también crea e imagina nuevas formas” (UAM-X, s/f).

### 3.4 LA DOCENCIA: EJE IDEAL DEL CAMBIO

Lo planteado hasta aquí apunta, sin lugar a dudas, a una transformación real en los ejes del proceso –la docencia y el aprendizaje– en donde al menos dos actores se vinculan estrechamente: un profesor en funciones de tutor y un estudiante quien, por esa condición, se asume como tutorado. En el caso de la docencia, es fundamental que cuando se hable de tutoría no se le disocie, en absoluto, de aquella función. De hecho, un tutor es, en primero y en último lugar, un profesor. Por eso se subraya que la tutoría es primordialmente una actividad docente –en el marco de un concepto integral de la educación– realizada en un espacio institucional en el que confluyen un conjunto de acciones y de coordinación con otros profesores, con otros tutores y con otros responsables del desarrollo del proceso educativo. Es, pues, una base insustituible para sostener la actividad tutorial en su conjunto.

*En el marco de un concepto integral de la educación,  
la tutoría es –primordialmente– una actividad docente*

Por supuesto que en el cambio producido con la aparición de la tutoría organizada institucionalmente, la comunidad docente ha exhibido reacciones de rechazo, de incertidumbre, pero también de aliento. Quienes la rechazan argumentan, por un lado, una inclinación hacia la promoción de relaciones de paternalismo, no propias del nivel educativo superior; por otro, el “compromiso” con una carga adicional de trabajo que seguramente no merece reconocimiento alguno, pero sí significa una distracción hacia tareas “menos” relevantes, en detrimento de otras como la investigación.



De otra parte, quienes la ven como oportunidad para enriquecer el trabajo académico, piensan que mediante la tutoría es posible relevar una actividad que todo aquel que se considera un “buen docente” ha cumplido siempre; es decir, más allá de lo establecido por un programa, ese docente se preocupa por la preparación más profunda de los estudiantes, acercándolos al desempeño de actividades extracurriculares que consideran de valioso apoyo a su formación curricular.

Más interesante aún es la opinión de quienes encuentran, como docentes, una fuente para la reflexión en torno de la pertinencia de prácticas pedagógicas y de programas educativos, frente a los grandes desafíos nacionales y mundiales. Por eso, imaginar el fomento de una nueva “cultura docente” permite un ejercicio necesario para redimensionar la docencia, en su faceta de tarea formativa, para garantizar la preparación integral del estudiante, en vez de medio para solamente “informar” acerca de los contenidos de programas curriculares. De hecho, la función tutorial, para muchos profesores llega a servir de “marco de referencia para pensar sobre el sistema social en su conjunto” (McLaughlin, en Zabalza, 2006: 130), a propósito de la ampliación de las perspectivas que abre para un profesor su participación como tutor.

Tal vez como parte de cierta resistencia o precaución con la que muchos docentes enfrentan el compromiso de la tutoría, habría que reflexionar sobre lo que afirma López Calva (2001: 44), cuando reconoce que la función docente ha estado perdiendo presencia, pertinencia y significado para el alumno, debido a que “no ha considerado al sujeto humano en la integralidad compleja de su búsqueda personal y colectiva, no ha sido entendida como la ‘comunicación disparadora de *insights*’, sino como la actividad destinada a ‘enseñar’ conceptos en el sentido de la ‘educación bancaria’ [de Freire, 1982]..., encerrada en el conceptualismo y en el memorismo...”

En esa reacción de resistencia, de duda o de falta de pertinencia está presente la posibilidad de hacer las cosas que un docente cree que debe hacer, pero no de la forma como las realiza. A partir de un dicho original de Castilla acerca de que “algunos estudiantes han pasado por la Universidad pero la Universidad no ha pasado por ellos” Zabalza (2006), cuestiona si como docente, cuando se enfrenta una situación como la expresada, la causa debiera ser buscada sólo en el estudiante o revisar si se han cumplido adecuadamente las funciones formativas correspondientes. Es decir, con un mínimo de conciencia sobre las responsabilidades de la docencia, qué garantía existe de encontrar profesores tutores que sean especialistas en el diseño y desarrollo de su disciplina, que además sometan su práctica a una constante autoevaluación. Cómo saber si en sus preocupaciones están las de observar qué sucede al interior del aula que refiera cómo aprenden los alumnos y, en consecuencia, ¿cuáles son las estrategias de intervención convenientes? Responder a estos cuestionamientos podría establecer la diferencia entre los roles que por tradición asume el docente y aquellos roles demandados, según las nuevas exigencias de la docencia y de las estrategias innovadoras que la acompañan. No puede perderse de vista que en el nuevo escenario educativo, el aprendizaje a lo largo de la vida ya no es una ocurrencia, sino una verdadera necesidad ante la perspectiva de una formación profesional y competitiva.

En México, el predominio de una práctica docente tradicional impide la integración de la acción educativa con el proceso formativo del estudiante, por lo cual es indispensable promover, desde el propio terreno educativo, la transformación del actual modelo de docencia, de acuerdo con los nuevos retos. Entre ellos, desarrollar la capacidad de establecer relaciones humanas de calidad, alimentadas constantemente por el diálogo y la discusión respetuosa. Señala Robles (2001) al respecto:

...Precisamos de una educación que se desarrolle en el seno de una relación humana profunda, que no se puede alcanzar simplemente poniendo a los estudiantes frente a las fuentes de información, por abundantes que éstas sean, sino que se requiere un verdadero proceso de interacción humana, de diálogo, de discusión.

Esta nueva forma de ejercer la docencia implica pensar en promover una mucho más activa participación del estudiante, mediante la cual se comporte de manera más responsable respecto de su formación y se genere –así– un espacio de acompañamiento personalizado, con un papel menos protagónico pero no menos importante del docente. Esto configura un nuevo escenario en el que la acción de la docencia rebasa los límites de lo tradicional, si logra poner en juego una mayor capacidad para entender, organizar y hasta disfrutar su práctica. Y, junto con otras

reformas en los sistemas educativos que buscan fortalecer su democratización, es de esperar que la docencia de calidad atienda al menos los tres frentes que Escudero y Gómez (2006) apuntan:

### Tabla 18

#### Docencia de calidad

• La <i>ampliación</i> de los ámbitos de conocimiento que el profesor debe conocer y dominar, entre los que destaca el desarrollo de los estudiantes.
• El <i>incremento y complejidad</i> de las tareas que se le exigen, como lo son instruir, educar, planificar, desarrollar la sensibilidad ante la diversidad, ejecutar una enseñanza motivadora y conectada con el mundo personal, cultural y social del estudiante.
• La <i>intensificación</i> docente, referida a una fuerte implicación intelectual y compromiso con la profesión.

De esta manera, tanto los profesores como las instituciones tendrían elementos para garantizar una educación que apunte a la integralidad personal y a la puesta en práctica de más y mejores habilidades orientadas hacia el logro de mayores niveles de calidad en la intervención con los estudiantes.

## ACTIVIDADES DEL CAPÍTULO 3

1. De acuerdo con las definiciones aparecidas en este capítulo y con base en tus propias reflexiones sobre el tema, identifica –en un mapa conceptual– los componentes que deben estar presentes en un programa de tutoría en tu institución.
2. Elige los conceptos que relacionan de manera estrecha la concepción humanista del desarrollo de los estudiantes y el sentido orientador de la tutoría.
3. Diseña una propuesta (al menos las grandes acciones y estrategias), para transformar la tutoría en una función preventiva, a diferencia de la función de remedio que tiene actualmente (no más de 2 cuartillas).
4. Organizar un debate –con 4 “expertos” como máximo y un moderador– para discutir las razones por las que algunos ven la tutoría como un proyecto “burocrático”, al estilo de lo expresado por P. Ducoing. Entre los “expertos”, deberá haber personas que defiendan tres posiciones: a) quienes sostienen *a muerte* esa idea, b) los que piensan en sentido opuesto, c) quienes plantean una visión alternativa. Al final, se deberán leer las conclusiones ante el auditorio.
5. En la tutoría se propicia un acompañamiento personalizado que es realizado por el docente-tutor con los estudiantes. A partir de esta posición, en equipo y de manera reflexiva, explicar: ¿Qué situaciones de aprendizaje debe propiciar la tutoría para favorecer un buen desarrollo del proceso académico, social, cultural y existencial del estudiante?
6. Elabora un ensayo de 3 cuartillas máximo, en el que plantees tu posición respecto del siguiente cuestionamiento: ¿Por qué se habla de que el profesor que realiza funciones de tutor ha de experimentar un proceso de “re-aprendizaje”?
7. Consultar el texto de Adrián de Garay (2001) “Los actores desconocidos” para profundizar en el conocimiento de quiénes son los jóvenes estudiantes universitarios. Después, en equipos de máximo 5 personas, formular un instrumento para levantar una encuesta acerca de lo que opinan los jóvenes de nivel superior, sobre el perfil del egresado de los próximos 20 años. Apoyarse en el debate realizado por la UNESCO (1998a), descrito en el apartado 3.3 del presente capítulo.
8. Elabora un ensayo de 3 a 5 páginas, en el que desarrolles tus ideas acerca de las responsabilidades de los docentes y de los estudiantes en el marco de la relación de tutoría. Ahí mismo, y desde tu punto de vista y experiencia, describe qué es lo que debe conocer un docente acerca de sus alumnos y qué le toca al alumno conocer de su tutor.

## CAPÍTULO 4

# ¿NECESITAMOS DE LA TUTORÍA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR?

*...cada tentativa de tutoría no es automáticamente efectiva en todas partes. Para serlo, necesita ser planeada, estructurada y supervisada cuidadosamente. Los tutores deben tener claridad acerca de cómo pueden ayudar.*

Keith Topping (1997).

¿Qué se propone lograr este capítulo?

Proporcionarte elementos para que descubras el proceso de implantación de un programa de tutoría y la importancia de llevar a cabo este proceso que permita a las instituciones y a las personas mejorar la calidad de lo que ofrecen unas y reciben las otras. Se entiende que la tutoría es una vía para identificar las condiciones en las que cada estudiante se forma y saber cuáles son las adversidades y necesidades que enfrenta en ese trayecto. Saber lo anterior podría no ser suficiente, si no se garantizan ciertas condiciones de estabilidad de los programas de tutoría, lo que podrás comprender mejor al conocer el recorrido que va de solamente operar un programa de tutoría hasta lograr su plena institucionalización y en qué consiste ésta.

### 4.1 UNA ESTRATEGIA INNOVADORA Y VIABLE, ORIENTADA HACIA UNA MAYOR CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

Los diversos objetivos que se ha propuesto la tutoría, ya mencionados con anterioridad, apuntan siempre al incremento en la calidad de la educación superior. Pero para adentrarse con claridad en la importancia de esta orientación de la educación es preciso abordar, aunque sea de manera breve, lo que se entiende por calidad en educación superior, pues este concepto –además de complejo– suele variar su significado en función de su contexto.

Una primera idea –de sentido común– indica que la calidad es una premisa inherente a la educación; es decir, si este proceso no se imparte conforme a criterios de calidad, la sociedad que la genera no obtiene los

beneficios que se esperan de ella. Esta idea no está alejada de una definición más formal, como la del Dr. Pablo Latapí quien afirma que la calidad es una readaptación continua de la institución a su multi-entorno y que este proceso es parte de una cultura de superación y de autoexigencia (Latapí, 1994, en ANUIES, 2006a: 82).

En términos generales, el término *calidad* abarca la idea de coherencia, entendida como la congruencia entre fines, objetivos, estrategias, actividades, medios y evaluación, y eficacia en el logro de fines mediante la adecuada función de todos los elementos comprometidos (CINDA, 1994; tomado de ANUIES, 2006a: 82); aunque de una manera más general, la UNESCO también considera ese sentido de congruencia al definir la calidad de la educación superior como “la adecuación del ser y quehacer de la educación superior a su deber ser” (UNESCO, 1998a).

No obstante, al observar la educación superior en México, con el referente de esas concepciones de aceptación prácticamente universal, se perciben resultados desafortunados pues –en términos generales– existen indicadores que comprueban que la calidad de la educación es baja debido, en parte, a la falta de estrategias innovadoras, aunado a la persistencia de métodos tradicionales centrados en la cátedra, caracterizados por “patrones educativos que determinan una lenta adaptación a las condiciones cambiantes del entorno social” (ANUIES, 2000a: 72). Esta limitada actualización de los procesos educativos produce un estancamiento del sistema, situación que ha provocado ineficiencia e incongruencia frente a las verdaderas necesidades de desarrollo de los estudiantes y de la sociedad. Por tanto, los indicadores de alta deserción y baja eficiencia terminal son reveladores de la persistencia de una educación tradicional que vive en el atraso.

Esa lamentable realidad representa un desafío para las IES; un reto que se traduce en una oportunidad de cambio, de transformación real de una situación de permanente dependencia y retraso del país, en donde la prioridad tiene que significar un cambio con calidad en la educación.

En la perspectiva de la actual política federal de educación superior, el mejoramiento de educación está presente en el *Programa Sectorial de Educación, 2007-2012*: “Eleva la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional” (SEP, 2007). En su objetivo cinco, el citado Programa propone: “Ofrecer servicios educativos de calidad para formar personas con alto sentido de responsabilidad social que participen de manera productiva y competitiva en el mercado laboral”.

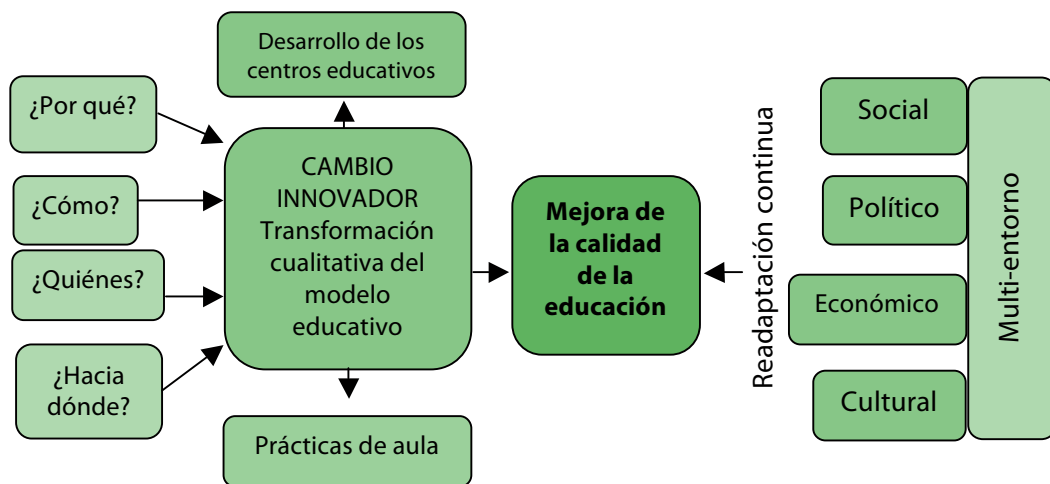
¿Pero, por qué un cambio innovador?, porque el término de innovación hace referencia al cambio, pero a un cambio puntual y “orientado a los aspectos más cualitativos, especialmente las prácticas de aula y el de-



sarrollo de los centros...” (Guarro, 2005a). En ese escenario la innovación es definitiva en el incremento de la calidad. Es por ello que la ANUIES destaca como uno de sus objetivos primordiales la implementación de una cultura de innovación en las IES, mediante la transformación cualitativa de los modelos académicos que permita alcanzar los fines de la educación. Transformar cualitativamente para mejorar la educación nunca podrá resultar de un cambio por decreto, sino que es necesaria una absoluta comprensión y convicción de los por qué, de los cómo, quiénes y hacia dónde del cambio, a fin de no errar el rumbo.

### Esquema 17

El cambio innovador



Asumir una estrategia innovadora exige congruencia con las necesidades y capacidades de la institución que pretende el cambio y con su contexto social, político, cultural y económico. Aunado a ello, las políticas de carácter nacional propuestas y establecidas en busca de una mayor calidad educativa han marchado por diferentes rumbos, dando por resultado la existencia de una enorme desigualdad en los resultados, lo que se explica –en cierta medida– por las condiciones heterogéneas de cada institución, por su mayor o menor capacidad de respuesta, pero siempre sensibles y decididas a innovar para mejorar.

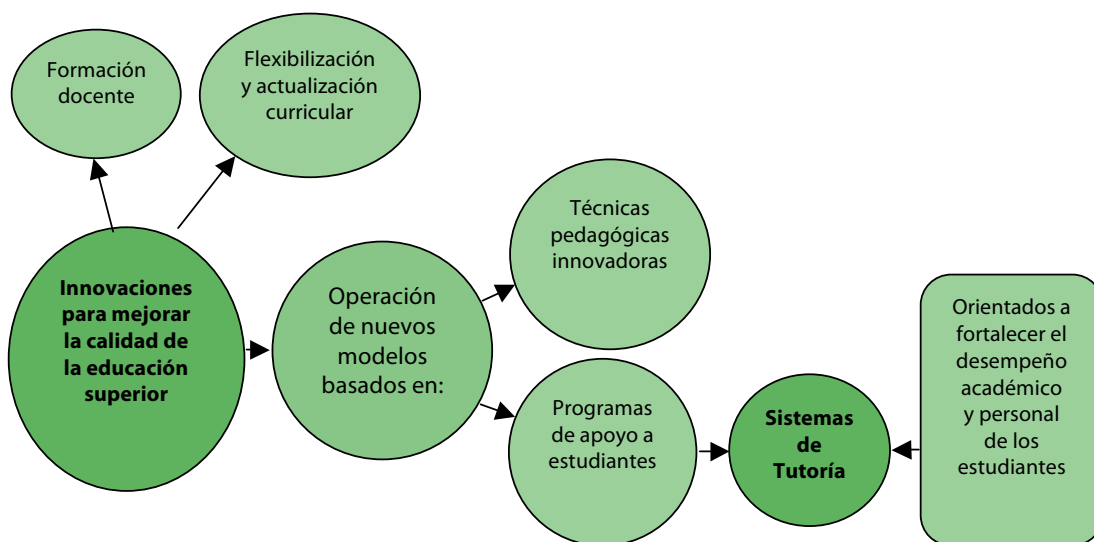
Entre las innovaciones que con diferentes ritmos y alcances han puesto en juego las instituciones mexicanas con vistas a mejorar la calidad destacan la formación docente, la flexibilización y actualización curricular, la operación de nuevos modelos educativos basados en técnicas pedagógicas innovadoras y programas de apoyo a los estudiantes. Particularmente se hace referencia a éstos, porque ahí se incluyen los sistemas de tutoría, los cuales constituyen una innovación considerada

## La tutoría. Una estrategia innovadora

como necesaria “ante la ocurrencia o persistencia de graves problemas como las elevadas tasas de abandono y repetición, así como la baja titulación” (ANUIES, 2006a).

### Esquema 18

Tutoría, innovación y calidad



Al cabo de una década de promover la implantación de programas de tutoría en las instituciones afiliadas a la ANUIES, se observan ciertas dinámicas no homogéneas que, si bien muestran avances, dejan ver rasgos que han funcionado de manera negativa y, al mismo tiempo, las vías por las cuales se van enfrentando las adversidades en la incorporación de la tutoría.



**Tabla 19**

Rasgos negativos y positivos en la implantación de programas de tutoría

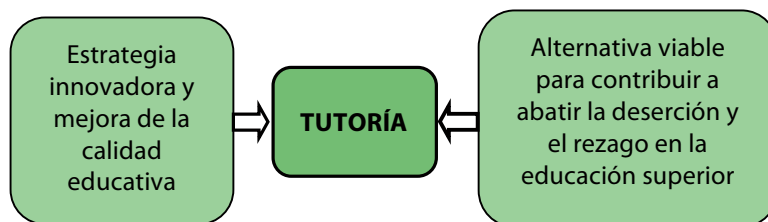
Lo previsto en el Modelo de la ANUIES, 2000	Lo observado como negativo	Lo observado como positivo
Modalidad de la actividad docente que comprende un conjunto sistematizado de acciones educativas centradas en el estudiante	Se le ve como una carga adicional; No necesariamente ligada a la docencia ni centrada en el estudiante; Carácter no relevante	Programas consolidados o en proceso de consolidación
Distinta, pero complementaria a la docencia frente a grupo, nunca intentar sustituirla	Sin claridad en la intención Complementario se equipara con secundario	Claridad en el significado de la docencia
Considerar diversos niveles y modelos de intervención	Domina un criterio cuantitativo	Domina un criterio cualitativo
Ser ofrecida en espacios y en tiempos diferentes a los de los programas de estudios	Deficiente organización Se ignora el sentido	Visión diagnóstica, creativa y planificada
Contribuir al logro de elevar la calidad y la eficiencia terminal de los estudiantes del nivel superior	Visión limitada de su alcance No se aprovecha como oportunidad	Consenso en cuanto a los objetivos y a las estrategias

A. Romo. Elaboración propia, a partir de ANUIES, 2000b.

El carácter de estrategia innovadora y de mejora de la calidad que se concede a la tutoría está en verla –entonces– como una alternativa viable para contribuir a abatir la deserción y el rezago en la educación superior. Ciertamente, cuando se habla de tutoría, no se hace referencia– en realidad– a una práctica nueva, pero lo que sí importa considerar es que su operación e impacto desde una perspectiva innovadora, depende de las formas en que se implante y organice en una institución. Ello incluye una serie de ajustes que pueden tener afectación en las normas, en los procesos de sensibilización y participación de los profesores, “en quienes urge descubrir y fomentar actitudes que faciliten su intervención con los alumnos; sin sentir que su función docente se altera, al contrario, se nutre en lo personal, en lo profesional, en lo académico” (Romo, 2008).

**Esquema 19**

Tutoría, una estrategia viable e innovadora



En concreto, la puesta en práctica de un programa de tutoría en esta perspectiva innovadora, va a dar cuenta de transiciones entre modelos de corte tradicional y fórmulas que proponen nuevos significados y propósitos, formas de participación de estudiantes y docentes tutores, nuevos métodos de abordaje de las necesidades de los estudiantes; innovadoras y diversas prácticas y herramientas de atención. En este sentido, también supone la existencia de acuerdos claramente definidos y explícitos para las reuniones (tutor-tutorado) y, finalmente, con un peso importante en la necesidad de evaluar la práctica, en general, de la tutoría. Esto es, de los participantes, los contenidos, apoyos (de todo tipo), métodos y resultados.

A fin de ilustrar este proceso, se ha tomado y adaptado lo que Gairín *et al.* (2004) sintetizan respecto de los cambios entre una tutoría tradicional y lo que denominan “tutoría integrada”, que coloca esta estrategia con mucho énfasis en el plano de la docencia, tal como se ha señalado en el capítulo anterior.

**Tabla 20**

Función tradicional y actual de la tutoría

	<b>Tutoría Tradicional</b>	<b>Tutoría Integrada</b>
Concepción	Desvinculada de la acción docente, apoyo puntual	Integrada en la acción docente y en la trayectoria curricular del estudiante
Objetivo	Informar académica y profesionalmente Resolver dudas	Orientar y guiar en las tareas y procesos de aprendizaje. Rendir cuentas Complementar
Contenido de la tutoría	Dificultades de contenido o de algún elemento del programa (metodología, actividades prácticas, evaluación). Básicamente de contenido académico	Incidir en el proceso de orientación del aprendizaje de la disciplina. Alcanzar el dominio de una serie de competencias. De contenido académico, pero también personal y profesional

## ¿Necesitamos de la tutoría en la educación superior?

	<b>Tutoría Tradicional</b>	<b>Tutoría Integrada</b>
Rol del profesor	Atender peticiones de los estudiantes	Construir conocimiento conjuntamente, guiar para la carrera
Metodología	Individualizada o (en menor medida grupal) para resolver dudas respecto del contenido o metodológicas. Habitualmente presencial y fuera de clase	Personalizada o grupal, integrada en el aula o fuera de ella, presencial
Estrategia	Resolución de preguntas, de dudas, información puntual académica o profesional	Detección de necesidades, adquisición y desarrollo de habilidades de estudio, información académica, rendición de cuentas, orientación sobre trayectorias, necesidades de estudios específicos
Frecuencia	Esporádica	Continuada
Agentes	Entre profesor de la asignatura y estudiante/s Entre estudiantes y otros profesores (de la carrera o del área de conocimiento)	Entre profesor/es de la asignatura y estudiante/s Entre estudiantes y otros profesores (carrera o área de conocimiento), orientadores profesionales o coordinadores de tutoría
Adscripción	Voluntaria	Obligatoria
Evaluación	Al margen	Necesaria y permanente

En la actualidad, ante la dificultad para mover a las instituciones hacia el cambio favorable y –dentro de éstas– transformar ciertas prácticas de los maestros, es afortunado que el acto innovador no sea exclusivo de algunas disciplinas, sino que las grandes transformaciones innovadoras en la educación provienen de las acciones emprendidas y concretadas por los actores docentes y ellos mismos llevan la responsabilidad de buena parte de las innovaciones en el terreno del aprendizaje.

En la experiencia de introducir innovaciones en la educación superior, tal como se observa con la tutoría, se recoge la visión política de Cross (2008), quien propone una reflexión a partir de tres concepciones del cambio:

## La tutoría. Una estrategia innovadora

**Tabla 21**

Concepciones del cambio (Cross, 2008)

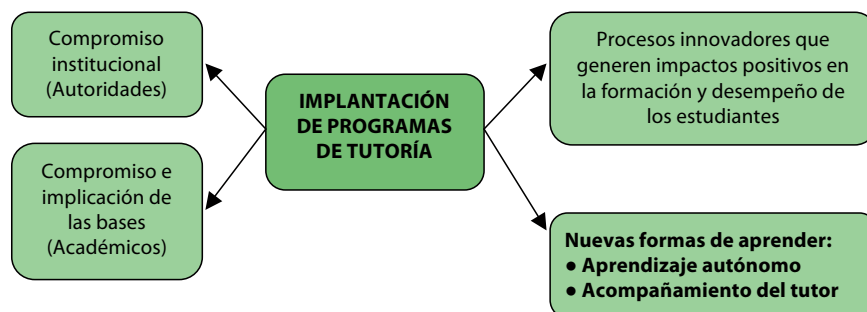
1 <sup>a</sup>	La idea de que los cambios en el sistema educativo derivan de las “instrucciones” oficiales que advierten sobre la tarea a realizar
2 <sup>a</sup>	Que la sociedad no cambia “por decreto” (según Crozier), por lo que es imprescindible contar con un mínimo nivel de compromiso para aplicar, entender y encauzar las ideas en la dirección adecuada
3 <sup>a</sup>	Ante la ausencia de liderazgos, se requiere propiciar que las bases expresen sus propias iniciativas e innovaciones sin transgredir los valores acordados, a efecto de integrar el impulso innovador a la práctica cotidiana

En resumen, señala Cross, “la primera concepción hace uso de procesos de reforma; la segunda opta por involucrar más a los actores, quienes se alinean a lo que la institución desea, y la última se inclina por alentar la imaginación de los innovadores”, lo que, en el caso de la implantación y operación de programas de tutoría en las IES mexicanas, se esperaría que fuera la práctica ordinaria de trabajo.

Es probable que algunos piensen que en las IES mexicanas se “siguen instrucciones” de la autoridad educativa federal, derivadas del Programa Sectorial de Educación, para la implantación de programas de tutoría, lo cual, en el caso de las instituciones autónomas estaría chocando con su régimen de autonomía. Pero el asunto que importa destacar es el relativo a cómo se comprometen las instituciones, en primer lugar a través de sus autoridades y –después– cómo se involucran, desde las bases, los académicos que luchan por la existencia de procesos innovadores que generen impactos positivos en la formación y desempeño de sus estudiantes, desde su preparación en el aprendizaje autónomo, apoyado por el acompañamiento del tutor, que promueva en el estudiante la posibilidad de interpretar significativamente el espacio que le rodea.

**Esquema 21**

Programas de tutoría y compromisos de las partes



### 4.2 ATENCIÓN AL ESTUDIANTE EN FUNCIÓN DEL CONOCIMIENTO DE SUS PROBLEMAS Y NECESIDADES

En el proceso de construcción de los programas de atención a los estudiantes sugeridos, cuando existen, estos deben ser observados y fortalecidos en relación con sus diversos marcos: los de políticas, los de carácter diagnóstico, los metodológicos, los de las diversas propuestas para su desarrollo. Ahí el por qué del presente apartado.

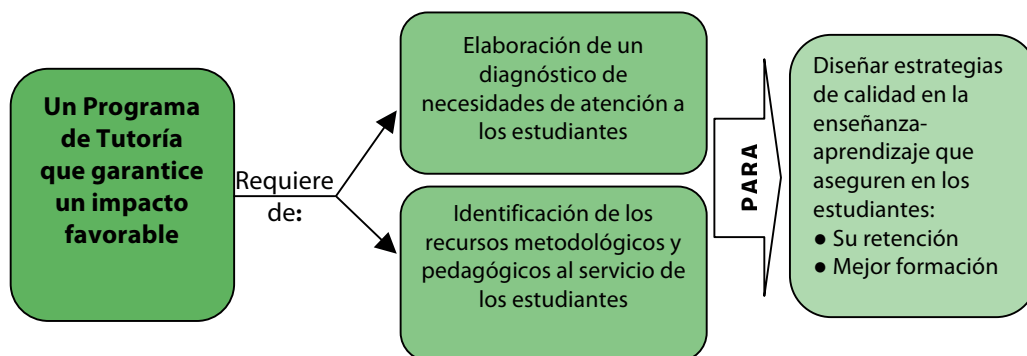
Tal como señalan Romo y Fresán, atender adecuadamente a los estudiantes implica considerar una multiplicidad de temas que en las IES se manifiestan en aspectos formales, relacionados –por ejemplo– con la vocación de cada institución, con su capacidad y recursos, su interés por la formación y la respectiva visión de la educación superior y concepción del sistema educativo. En razón de ello, se encuentra gran dificultad en el intento por precisar los factores, ya sea de carácter curricular o escolar, que ejercen una influencia directa en el logro académico o bien, en otro extremo, en el abandono escolar o en el rezago educativo (Romo y Fresán, 2001: 124). A tales inconvenientes se agrega lo señalado por De Garay respecto del "... notable vacío en el conocimiento sobre determinados sectores juveniles; tal es el caso de los jóvenes que se incorporan como estudiantes a las IES..." (De Garay, 2004: 19).

En el documento *Programas Institucionales de Tutoría* (ANUIES, 2000b: 67) se dice que el diseño e implementación de un programa de tutoría, si bien puede realizarse sin tener un conocimiento adecuado de los sujetos a los cuales se dirige, lo conveniente es contar al menos con una aproximación a sus principales rasgos, para generar las condiciones que permitan diseñar estrategias de calidad en la enseñanza y llegar a resultados que propicien no sólo la retención de los estudiantes, sino su mejor formación de cara a su futuro profesional. En este sentido, la decisión de implantar un programa de tutoría que garantice un impacto favorable requiere partir de la elaboración de un diagnóstico de necesidades de atención a los estudiantes, junto con la identificación de los recursos metodológicos y pedagógicos que la propia institución ponga al servicio del mismo (Romo, 2005a: 62).



### Esquema 22

Programas de tutoría: desde dónde y para qué



Por ejemplo, en las investigaciones realizadas por De Garay sobre los estudiantes en sus respectivos procesos de integración y desempeño en el nivel superior (2001: 17, 2004: 20-29) se proponen diversas dimensiones de observación que ayudan a entender el valor de conocer no sólo sus antecedentes en lo escolar y personal-familiar, sino respecto de sus condiciones de estudio una vez que ingresan a la institución que los acepta y sus prácticas culturales extracurriculares:

### Tabla 22

Estudiantes: Dimensiones de observación (De Garay 2001 y 2004)

- Origen social y condiciones materiales de estudio en casa
- Factores que intervienen en la elección de la carrera
- El sistema académico y social de la Universidad
- Hábitos de estudio y prácticas escolares
- Prácticas docentes del profesorado
- Los procesos culturales extra-universitarios
- Los procesos de integración a la comunidad universitaria: el institucional y el de integración disciplinar
- Perspectivas de desarrollo futuro
- Infraestructura y servicios institucionales

En la visión al año 2020 de la ANUIES para la educación superior en México (2000a: 142-143), y con la intención de asegurar la permanencia y lograr la formación integral del estudiante desde antes de su ingreso, durante su trayectoria y, hasta después de su egreso, se prevé que las IES instrumenten acciones para atender con un sentido estratégico a sus estudiantes tales como: programas efectivos de orientación educativa e



## ¿Necesitamos de la tutoría en la educación superior?

información a padres de familia y aspirantes, programas de desarrollo integral del estudiante para la mejora del desempeño académico, como los de tutoría<sup>1</sup>, y los servicios para el desarrollo de la salud física y mental del estudiante, además de estudios sistemáticos sobre alumnos y egresados.

Al plantear esta propuesta también se hace un reconocimiento a la escasez de programas de atención a estudiantes, diseñados a partir de las características y heterogeneidad del alumnado, que se puedan adaptar a las circunstancias de cada institución y que consideren momentos y mecanismos como los que se enumeran a continuación:

- Previo al ingreso, ofrecer información y orientación, con medios efectivos para la difusión de las opciones de estudio.
- Al ingreso, con mecanismos de selección de aspirantes objetivos y justos.
- Incorporación a la institución, con actividades de integración diversas.
- Primer año de la carrera, siendo éste el lapso de mayor riesgo de abandono, es fundamental contar con programas que propicien la más inmediata integración a la institución, favoreciendo la permanencia de los alumnos. Junto a ésta, conviene diseñar estrategias para apoyar la vida social y cultural de los estudiantes.
- Transcurso de la carrera. El apoyo deberá permanecer a lo largo de los estudios y adecuarse al avance de los alumnos. Se recomiendan programas deportivos y culturales, atención al servicio social, sistemas de becas u otros apoyos económicos para estudiantes.
- Después del egreso. Estudios frecuentes sobre el seguimiento de sus egresados, con propósitos de retroalimentación y de evaluación institucional.

En su objetivo 1.15, el *Programa Sectorial de Educación 2007-2012* (SEP, 2007: 27) retoma –en sus estrategias y líneas de acción para la educación superior– las aportaciones de la ANUIES, planteando a las IES “fomentar la operación de programas de apoyo y atención diferenciada a los estudiantes, para favorecer su formación integral y mejorar su permanencia, egreso y titulación oportuna”, mediante acciones como:

- Contribuir al impulso de programas de tutoría y de acompañamiento académico de los estudiantes a lo largo de la trayectoria escolar para mejorar con oportunidad su aprendizaje y rendimiento académico.

<sup>1</sup> Vale la pena subrayar que a la tutoría hay que ubicarla precisamente como una estrategia educativa, no como frecuentemente se hace, darle rango de “servicio” institucional; es más, también hay que romper los límites que la proponen como “la alternativa” para disminuir la reprobación y la deserción. Lejos de ello, es necesario aceptarla también como una actitud; como un espacio en el que permanentemente se procura la comunicación interpersonal.

## La tutoría. Una estrategia innovadora

- Promover programas para que los alumnos terminen sus estudios en los tiempos previstos para incrementar los índices de titulación.
- Apoyar la realización de programas de regularización para estudiantes de nuevo ingreso con deficiencias académicas, así como de programas orientados a desarrollar hábitos y habilidades de estudio.
- Promover actividades de integración de los estudiantes de nuevo ingreso a la vida social, académica y cultural de las instituciones de educación superior, y fortalecer los programas de apoyo a la formación integral de los estudiantes.
- Fomentar la realización de estudios para conocer mejor las características, necesidades, circunstancias y expectativas de los estudiantes, para desarrollar políticas de atención.



Es un hecho que la preocupación por ofrecer un soporte sólido de programas, acciones y de orientación al estudiante está presente en el nivel educativo superior, sólo que falta hacerlo mediante un reconocimiento de las diferentes realidades que manifiestan los alumnos. Por ello, se recalca la importancia de considerar, dentro de esa iniciativa, que los estudiantes no son iguales por el hecho de compartir las mismas condiciones al interior del aula o del campus, sino que su procedencia de ambientes económicos y sociales diversos, los hace disponer de

capital cultural y familiar particular y, por supuesto, difieren también en formas de pensar y de actuar.

Es urgente desterrar los estilos de atención con base en estrategias generales, que “en aras de la eficiencia, se conciben para poblaciones homogéneas sin reconocer las particularidades de cada estudiante. De ahí la escasez e insuficiencia de los resultados” (Romo y Fresán, 2001: 141). Es preciso cancelar la hipótesis de que todos los estudiantes son homogéneos y reconocer también, como lo manifiesta Francois Dubet, que “el estudiante es un joven que se aleja más o menos de su familia, que adopta un estilo de vida sometido a una serie de condiciones: el alojamiento, la ciudad donde estudia, sus recursos, el tipo de sociabilidad que adopta, sus opciones ideológicas y políticas. Cuanto más masificada es la universidad, más diversificados son estos estilos de vida” (Dubet, 2005 en Badillo, 2006).

Para que la integración y el desempeño de los estudiantes en la institución sean viables y, aún más, exitosos, Romo y Fresán (2001: 136-137)

## ¿Necesitamos de la tutoría en la educación superior?

detallan la importancia de crear –cuando no existan–, mantener y fomentar programas y servicios de atención a los alumnos, que sean funcionales, dirigidos a todo tipo de estudiante: desde el que demuestra tener un elevado rendimiento, hasta el que se identifica como de alto riesgo, a fin de atender todo tipo de necesidades, en un marco de equidad en las oportunidades de permanencia y conclusión de los estudios.

Una especialista canadiense, Marcelle Gingras (2005), ante las manifestaciones de fracaso y de abandono escolar en los jóvenes (tan graves como en México), atribuidas a factores como escasa motivación, perseverancia en los estudios, cambios de programas de estudios o falta de proyecto de futuro, plantea la exigencia de ofrecer alternativas que los “inciten a actualizar su potencial tanto en el plano social como en el intelectual y eso, para la vida personal, tanto como para la profesional”.

Asume la autora que cuando se promueven cambios en la educación es fundamental que, además de reorganizar los procesos de enseñanza, también se transformen los servicios educativos para los estudiantes. En esa perspectiva plantea la promoción de tres vías para asegurar el aprendizaje:

1. Vida escolar enfocada a contribuir al desarrollo de la autonomía y del sentido de la responsabilidad del alumno, de su dimensión moral y espiritual, de sus relaciones interpersonales y comunitarias, igual que su sentimiento de pertenencia a la escuela.
2. Ayuda al alumno enfocada a acompañarlo en su trayectoria escolar y en su orientación escolar y profesional, lo mismo que en la búsqueda de soluciones a sus dificultades.
3. De promoción y de prevención, a fin de dar al alumno un medio ambiente favorable al desarrollo de hábitos sanos de vida y competencias que influyan de manera positiva en su salud y en su bienestar.

De ello, en su propósito de complementación de los procesos de enseñanza aprendizaje, deberán agruparse las acciones necesarias para:

- Suscitar la participación del alumno en su propio desarrollo escolar y profesional
- Integrar la información y la orientación escolares y profesionales hacia el proyecto educativo en la escuela
- Favorecer el desarrollo de la identidad del alumno
- Ayudarlo en su recorrido escolar y profesional, de principio a fin del ciclo educativo
- Facilitar el acceso de los alumnos a herramientas adecuadas de información y de orientación escolar y profesional.

Finalmente, es necesario resaltar la importancia de generar condiciones de viabilidad y capacidad para la articulación interna de las funciones y acciones de soporte a los programas de tutoría. Esto implica, en cada institución educativa, un apoyo imprescindible pues ningún programa podría operar sin la comunicación con las áreas a donde se canaliza a los estudiantes. Esto puede verse como un intento por propiciar una transformación en la gestión de las instituciones que se relaciona con aspectos de orden técnico, normativo, tecnológico, y en donde destaca un esfuerzo de naturaleza humana para lograr cambios en las personas; en su forma de pensar y de actuar.

### 4.3 IMPLANTACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE TUTORÍA: DE LA MOVILIZACIÓN A LA INSTITUCIONALIZACIÓN

Lo visto en capítulos anteriores permite visualizar la tutoría como una estrategia innovadora y viable en el marco de los programas de atención a los estudiantes en IES, así como sus beneficios; pero las buenas intenciones no son suficientes si no se cumplen otras acciones basadas en transformaciones institucionales para responder con un carácter efectivo a las necesidades que los estudiantes, las propias IES y la calidad de la educación exponen.

Lo anterior implica abrir espacios de diálogo y trabajo colaborativo de la comunidad educativa en torno del análisis y reflexión sobre lo que se pretende cambiar en la institución y para qué. En el presente capítulo, con base en el modelo propuesto por Amador Guarro (2008) para el cambio y la mejora institucional, se describe el procedimiento secuencial para llevar a cabo una implantación efectiva de los programas de tutoría, con vistas a su plena institucionalización, lo que implica la participación y compromiso de los diversos actores con el propósito primordial de comprender y contribuir al desarrollo de la tutoría.

El cambio, en palabras de Guarro (2005b) "... es un proceso inevitable porque el contexto social, político, económico y cultural así lo exige"; en beneficio de la calidad de la educación y, enfocado a la mejora de los aprendizajes de todos los estudiantes, contando, indefectiblemente, con los docentes y con el apoyo institucional en su conjunto. Subraya el mismo autor (2005a: 97) que un cambio educativo "...pretende comprender y guiar la mejora de la escuela. Es el efecto y el fin de cualquier innovación o reforma", por lo que, lograr el cambio, se sustenta en la evidencia de que se ha generado "una transformación, una modificación, de la realidad escolar".

En México, según el estudio *La incorporación de los programas de tutoría en las instituciones de educación superior* (Romo, 2005a: 78), se observa que "la implantación de los programas de tutoría en las instituciones educativas empieza a ser una práctica generalizada"; ello se apoya

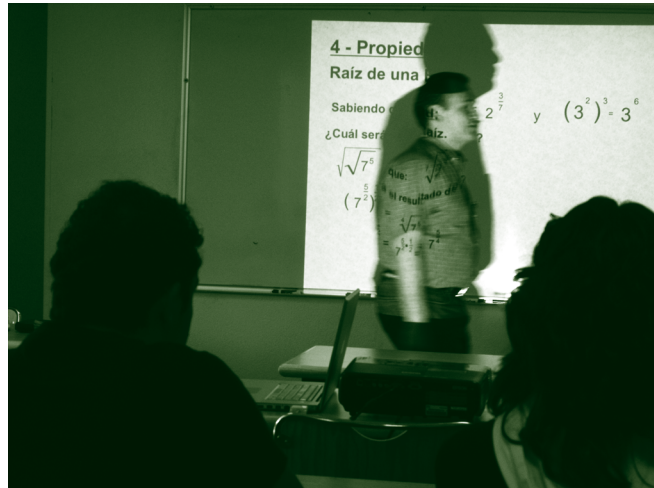
## ¿Necesitamos de la tutoría en la educación superior?

en la afirmación de que en el año 2003<sup>2</sup> un 70% de las IES afiliadas a la ANUIES operaban programas de tutoría. Por su parte, Cuevas y Martínez (2005: 119) agregan que la mayoría de los programas de tutoría en las IES retoman el modelo propuesto por la ANUIES como estrategia para transformar el proceso educativo, adecuándolo a las condiciones particulares de cada institución, lo que significa que la estrategia de cobertura del programa en algunos casos se dirige solamente a los alumnos de nuevo ingreso; en otros atiende a estudiantes de bajo rendimiento y, en algunos más, prestan atención al total de los estudiantes, en beneficio de su formación integral.

En este sentido, Guarro pone de manifiesto que el eje articulador de los cambios: los programas de tutoría, fueron propuestos desde fuera de las instituciones, a partir del planteamiento de la ANUIES para poner en práctica un Programa Institucional de Tutoría PIT, con la intención de mejorar la calidad de la enseñanza-aprendizaje, por lo que denomina a la estrategia propuesta como del tipo *genérico*. No obstante, refleja congruencia y se adapta a los distintos contextos institucionales; pero el éxito, concretado como cambio, se observará si se mejora el aprendizaje del alumnado con base en la aplicación de nuevos enfoques o estrategias, como la tutoría, destinada al trabajo del y con el estudiante. Este proceso descansa en tres fases secuenciales:

- i. Movilización o inicio, que pretende preparar la puesta en práctica del programa.
- ii. Implementación o puesta en práctica de la propuesta de cambio.
- iii. Institucionalización, cuando la nueva propuesta de cambio ha logrado incorporarse a la cultura de cada establecimiento y opera como algo habitual.

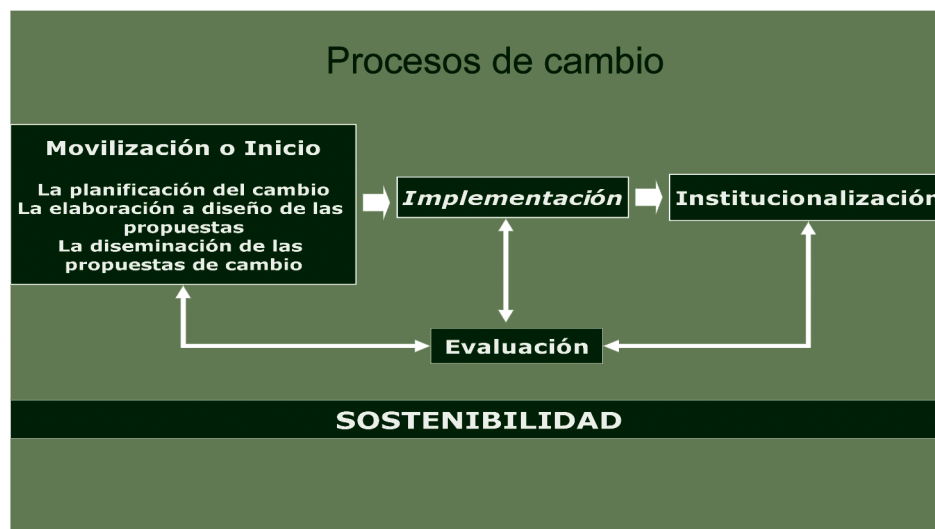
Dichas fases se relacionan mediante mecanismos de evaluación y tienen como referente normativo la sostenibilidad del cambio, condición indispensable para lograr la institucionalización (Guarro, 2008).



<sup>2</sup> A tres años de divulgada la propuesta de la ANUIES.

### ESQUEMA 23

#### Procesos de cambio hacia la sostenibilidad



Hablar de institucionalización, sin duda despierta suspicacias. Hay quienes piensan que la ANUIES ha trabajado para imponer los programas de tutoría como una supuesta nueva práctica; peor aún, como *panacea* que permita a las IES enfrentar nuevos escenarios y retos de orden social y político. Eso ya se ha comentado, pero quien así piense está en un grave error y lo único que logrará será distraer el fin académico y de colaboración entre alumnos y tutores, como también desprestigiarse y descalificar a su institución en el intento de ser capaz de generar una cultura de madurez en sus académicos y estudiantes. La tutoría no pretende –tampoco– constituirse como un instrumento técnico, integrado por manuales y recetarios que “faciliten” una tarea de enorme importancia como lo es la formación de los jóvenes. No es la tutoría un remedio para resolver problemas de la propia formación; es un proceso de construcción de relaciones y maduración de la persona, para su vida profesional y su desempeño social futuros.

Dentro del paradigma de la innovación que apoya la Unión Europea, Cross (2008) señala que lo nuevo debe sustentarse en soluciones educativas de carácter creativo, diferentes a las rutinas, capaces de enfrentar riesgos. En esa perspectiva, asumiendo la tutoría como una estrategia innovadora, si no propone mejoras, carece entonces de sentido; aunque –ciertamente– resulta de acuerdos y de constantes tomas de decisiones. Finalmente, el contenido de innovación permite entender la tutoría como una oportunidad de cambio “en el comportamiento, en las actitudes, en acercamientos y formas de pensar. Aunque este cambio, para constituir una verdadera innovación requiere de la voluntad, ser deliberado e intencional”.

## ¿Necesitamos de la tutoría en la educación superior?

Esta forma de responder puede lograr el acuerdo necesario, con miras hacia alcanzar su institucionalización, sin el cual –refuerza Cross (2008)– “no habría sociedad, [porque] una innovación que busca una base más amplia y desea establecerse durante un largo periodo en la sociedad, debe someterse a este proceso de institucionalización que la fuerza a una reestructuración y adaptación al contexto general institucional”.

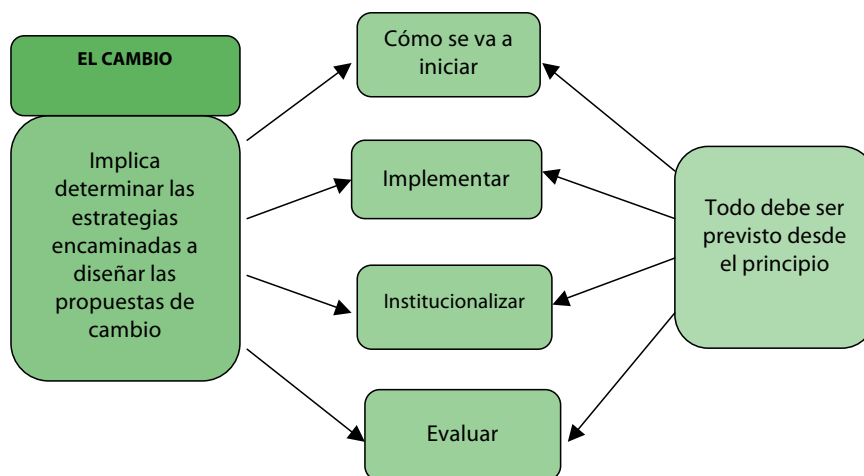
### *El proceso de movilización o inicio*

Dar inicio a la implantación de un PIT no puede ser responsabilidad de una persona o de un pequeño grupo. Éste solamente asume la coordinación y el seguimiento de las tareas, pero como ejercicio que apunte hacia su institucionalización (Guarro, 2008) debe iniciar movilizando e incitando al profesorado y a los actores involucrados a que lo emprendan, mediante los procesos señalados:

1. La planificación del cambio que implica determinar las estrategias que han de ser puestas en marcha para elaborar o diseñar la propuesta de cambio; esto es, cómo se va iniciar, implementar, institucionalizar y evaluar; lo que debe tenerse previsto desde el principio.
2. La elaboración o diseño de las propuestas de cambio, que remite a la precisión de una serie de criterios para decidir la estrategia: de corte genérico o en correspondencia con el contexto; con la participación exclusiva de expertos o también de actores institucionales con cierto dominio de la práctica tutorial; mediante una aplicación dirigida o de un proceso de implicación abierto.
3. Por último, hay que valorar cómo se van a difundir las propuestas y lo que puede ocurrir según el enfoque a utilizar:
  - Técnico, que supone la transmisión de un programa elaborado por expertos para que simplemente sea “adoptado” por los profesores.
  - De utilización del conocimiento, que significa transmitir las ideas de la nueva propuesta, reconociendo: la naturaleza de la información contenida, las estrategias empleadas y los factores contextuales.
  - Cultural, porque la implantación de una innovación como el PIT implica un encuentro entre dos culturas, entre dos formas de ver la realidad: la del profesorado y la de los expertos. Lo relevante aquí es el reconocimiento al contexto de funcionamiento y de las personas inmersas en él; hay que diseminar el proyecto innovador pero también se precisa ofrecer los medios para analizar críticamente la innovación.

### Esquema 24

La planificación del cambio, según A. Guarro



Un cambio como el propuesto debe ser flexible para poder adecuarse a las necesidades y requerimientos de cada una de las instituciones y dependencias académicas, de manera que no sea demasiado limitado e impida generar una transformación, ni tan profundo que escape a las posibilidades de los participantes.

#### *La fase de implementación*

Posterior a la fase de inicio de este proceso de innovación, la etapa de implantación o implementación se refiere al conjunto de procesos encaminados a contextualizar y poner en práctica el programa en situaciones concretas de enseñanza. Con frecuencia, en esta etapa se detiene el programa creyendo que con su sola diseminación se responderá a las necesidades que lo han creado.

Una apropiada implementación debe ser precedida por una planeación y organización adecuadas, lo cual implica la divulgación y sensibilización de los actores participantes; para contar con ellos y también con los recursos técnicos y financieros adecuados, así como la reestructuración del centro educativo en donde se implementa el programa. Así, se entiende que el cambio debe ser promovido por los propios implicados, concretamente por los docentes y los estudiantes y en forma abierta. A las autoridades corresponde favorecer y sostener el cambio mediante los recursos necesarios y la generación de las condiciones necesarias en el centro educativo, en virtud de que cada establecimiento escolar es único. Lo anterior con el fin de abrir espacios de diálogo y participación de la comunidad educativa encaminados a construir la capacidad de autoorganizarse para responder a un mejoramiento real (Romo, 2005b: 104).



## ¿Necesitamos de la tutoría en la educación superior?

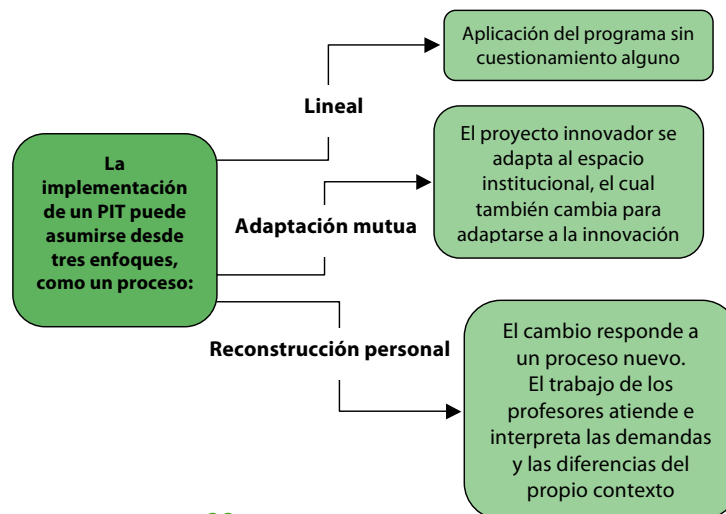
Como se observa, la implementación de un PIT va más allá de la sola diseminación de sus características. De acuerdo con Guarro (2008), puede asumirse desde tres enfoques:

- Como proceso lineal, o concepción técnica de la implementación, conforme su diseño formal: es la aplicación fiel del programa propuesto. Por eso, si la implementación fracasa, se explica por dos razones: porque el profesorado no es competente, o por insuficiente disponibilidad de docentes. Esto debe considerarse como un error, pues por muy bien que esté diseñado un programa, el profesor siempre es un apoyo, nunca el problema.
- Como proceso de adaptación mutua, se entiende como un proceso bidireccional; es decir, el proyecto innovador tiene que adaptarse al espacio institucional; posteriormente, éste también cambia para lograr la plena adaptación a la innovación. Ello ocurre porque en la interacción con la realidad, no puede permanecer estático, siempre será objeto de modificaciones y consecuentemente, de adaptaciones.
- Como proceso de reconstrucción personal: Este enfoque rompe con los anteriores; en él, la implementación no acepta propuestas de cambio externas y cuestiona los contextos tradicionales. En consecuencia, el desarrollo de una propuesta surge desde lo local, con base en la práctica y el compromiso de los actores.

El cambio responde a un proceso de desarrollo individual e institucional y el trabajo de los profesores, en vez de adaptar propuestas diseñadas por otros, atiende e interpreta las demandas y las diferencias del propio contexto.

### Esquema 25

Enfoques en la implementación de un Programa de Tutoría



---

## La tutoría. Una estrategia innovadora

---

Para nadie es una novedad que en el contexto de la educación superior mexicana un proceso de implementación como el descrito, se enfrenta siempre con la oposición y resistencia al cambio, componentes ineludibles de todo proyecto innovador, que muchas veces se ubican en obstáculos internos, de origen institucional. Normalmente son generados por resistencia de los docentes; no es extraño encontrar grupos que sientan amenazadas sus posiciones y jerarquías por lo que manifiestan diversos desacuerdos de tipo académico, presentes de manera frecuente, por ejemplo, en cuanto al rol de tutor, dado que éste implica un nuevo compromiso que les demandará otros esfuerzos para los que alegan no estar preparados o no tener tiempo suficiente para cumplirlos. Vencer dicha reacción significa una tarea compleja; requiere que los involucrados acepten convertirse en agentes de cambio, convencidos de transformar radicalmente la organización académica. Lo ideal sería transformar esa resistencia en nuevas formas de participación docente y de relación con los estudiantes.

Es por estas razones que la implantación de la tutoría debe descansar en un intenso proceso de difusión y de sensibilización (Romo, 2005b: 107). Además de la planeación y organización del cambio, es preciso contar con factores como la voluntad de la autoridad del centro educativo, así como con una adecuada normativa en donde sean reconocidas las figuras de la tutoría y de los tutores, con sus respectivos derechos y deberes.

### *La institucionalización*

Significa el asentamiento de la innovación; esto es, cuando se realiza de manera cotidiana. Para entonces, deja de ser una novedad y se vuelve pieza común del trabajo docente. Implica que las primeras etapas del cambio, inicio e implementación se cumplieron eficientemente y que la tutoría se ha consolidado.

Reconocer que un proceso se ha institucionalizado no depende del tiempo ni de la voluntad de otros; tampoco se da en forma automática. Tiene que ver con la compleja acción de “afianzar una nueva manera de hacer las cosas...”, de acuerdo con Kent, Boury y otros (2005). No obstante, en el recorrido de la implantación a la institucionalización pueden ocurrir múltiples interferencias que remiten a escenarios positivos o negativos. Los mismos autores (Kent *et al.*, 2005) proponen cuatro diferentes escenarios factibles<sup>3</sup>, a partir de los cuales en este documento se construyen las principales tendencias que caracterizan a los programas de tutoría, en general:

---

<sup>3</sup> Esos cuatro escenarios fueron formulados para el Programa de Apoyo a Estudiantes Indígenas en las IES.

**Tabla 23**

Escenarios factibles entre la implantación y la institucionalización

De extinción	De permanencia del Programa
Limitación en la difusión del programa Mínimo compromiso financiero institucional Promoción de actividades irrelevantes de capacitación y de apoyo a los estudiantes Controversias en torno al programa Indiferencia institucional hacia la problemática del estudiante La tutoría es vista como carga para el docente, no como apoyo al estudiante	Aprovecha las experiencias eficientes, así como los liderazgos que hayan aflorado Apoya los rasgos de motivación Formaliza normas y presupuesto Busca obtener más recursos y supera la oposición política para legitimarse Procura mejoras en procedimientos y se coordina con todas las entidades académicas
De burocratización	De integración de sus funciones a la institución
Crecimiento de la estructura, sin mejora Inadecuada planeación ante la creciente demanda de estudiantes; desperdicio del factor humano (entusiasmo y compromiso) Práctica rutinaria de funciones e inadecuado reclutamiento por indefinición de perfiles) Normas de trabajo rígidas por falta de liderazgo Utilización política del Programa Desinterés de los estudiantes Creciente desvanecimiento de autoridad del tutor	Conserva sus funciones, planifica, organiza, opera, da seguimiento y evalúa; incrementa la población atendida Apoya el incremento en el egreso, debido a mayor motivación por el estudio y aumenta el potencial cognitivo y pedagógico Descentraliza su operación hacia facultades y escuelas y enriquece las modalidades de tutoría Atiende con prioridad poblaciones en mayor riesgo y supera las controversias sobre diversos apoyos

Indudablemente, el mejor escenario corresponde al de integración de las funciones, en la medida en la que contribuye a incrementar el egreso exitoso de los estudiantes y, si se desea, no implica un esfuerzo extraordinario, sino que privilegia la organización, la comunicación, el conocimiento de las necesidades y problemáticas estudiantiles.

*La evaluación y la sostenibilidad*

Finalmente, de acuerdo con la propuesta de Guarro (2008), la evaluación en un proceso de institucionalización de un PIT cumple la función de recoger información y argumentos para que los docentes puedan generar un debate crítico en torno de su propia práctica y lograr su transformación para mejorarla. Pero, la condición última para lograr la institucionalización de la acción tutorial, a través de un programa formal está en el nivel de *sostenibilidad* que se logre mantener. Para garantizar ese estado de permanencia del PIT en condiciones que, si no pueden ser óptimas, sí promuevan mejoras, Guarro (2004) plantea la necesidad de constatar evidencias como las siguientes:

---

## La tutoría. Una estrategia innovadora

---

### Tabla 24

Condiciones para favorecer y *sostener* la permanencia del PIT

- Mejora que sostenga el aprendizaje, no meros cambios que alteren la escolarización
- Mejora que perdure a lo largo del tiempo
- Mejora que pueda apoyarse con los recursos disponibles o asequibles
- Mejora que no tenga un impacto negativo sobre el medio ambiente de otros centros o sistemas
- Mejora que promueva la diversidad y la capacidad ecológica en todo el ambiente educativo y comunitario

## ACTIVIDADES DEL CAPÍTULO 4

1. En torno de una discusión grupal:
  - Argumenta ¿por qué se considera que la tutoría representa una alternativa innovadora y viable para contribuir a abatir, entre otros, la deserción y el rezago en la educación superior?
  - Comentar y analizar las innovaciones realizadas en la institución de cada participante, en busca de una mayor calidad educativa. Si no ha habido cambios cualitativos, ¿qué innovaciones se consideran adecuadas para tales propósitos y por qué?
2. Construye una reflexión personal a partir de la pregunta: ¿A qué atribuyes que en nuestro sistema educativo prevalezca la educación de corte tradicional? Ofrece por lo menos 3 argumentos que lo expliquen.
3. Redacta cinco ejemplos de prácticas docentes innovadoras y de calidad, en relación con el ejercicio de la tutoría.
4. Elabora y presenta ante el grupo, un Cuadro Sinóptico que explique:
  - El marco de características de la población escolar mexicana de nivel superior.
  - Los aspectos formales de las instituciones, en complemento a lo que expresan Romo y Fresán (apartado 4.2).
  - Los factores curriculares, escolares y personales que ejercen una influencia directa en el logro académico de los estudiantes.
5. Ejercicio en grupo. Supóngase que se ha hecho un diagnóstico de problemas y necesidades entre los estudiantes de X institución y se han identificado varios tipos de población con sus respectivas necesidades de atención. Organizar 3 grupos de población escolar que compartan los rasgos del diagnóstico y, con base en los momentos señalados más abajo, proponer un programa, con sus acciones de tutoría, para intervenir en apoyo de los estudiantes:
  - Previo al ingreso
  - Al ingreso
  - Incorporación a la institución
  - Primer año de la carrera
6. De tu parte o de docentes cuyos puntos de vista has conocido, ¿en qué condiciones se encuentra tu institución para proceder a institucionalizar la práctica de la tutoría?



## CAPÍTULO 5

# ¿QUÉ REQUERIMOS ENTENDER Y ORGANIZAR PARA DESARROLLAR PROGRAMAS DE TUTORÍA Y GARANTIZAR SU PRÁCTICA EN LAS IES MEXICANAS?

¿Qué se propone lograr este capítulo?

Hasta aquí, el trabajo que has desarrollado tiene que ver más con los esfuerzos de otros; es decir, has leído y comprendido lo que se dice acerca de los temas anteriores. Ahora se trata de que pongas en juego los conocimientos adquiridos y tu experiencia acumulada, a fin de tener muy claro cuál es el espacio de tu institución en el que has de colaborar, mediante la confección de tu propuesta de acción tutorial y cómo interactuar con el entorno. Es fundamental que sepas con qué elementos vas a contar, cuáles tienes que conseguir y cómo vas a ponerlos en práctica.

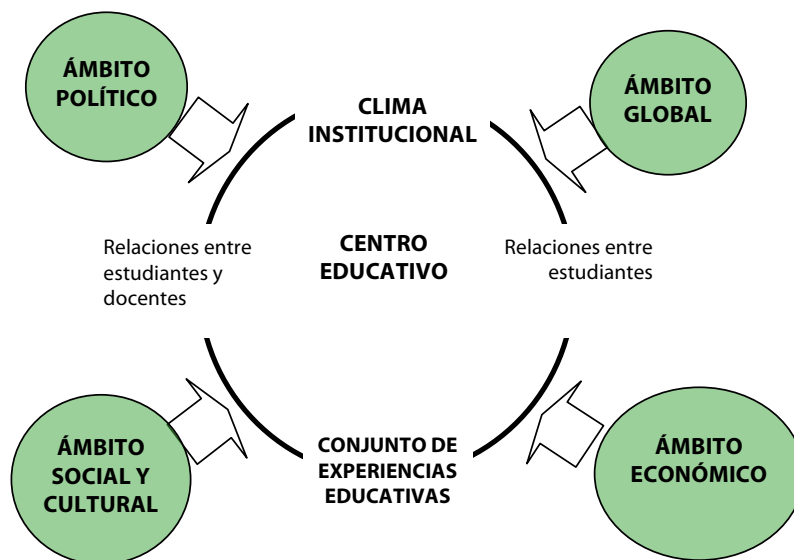
### 5.1 EL CENTRO EDUCATIVO COMO CONTEXTO Y EN PROCESO DE CAMBIO

Cada institución o centro educativo y, más específicamente, cada entidad académica es única ya que constituye una organización social que, entre otros atributos, “posee una identidad y coherencia propias producto de su historia, de su contexto...” (Guarro 2005a: 114). Al ubicarse en el contexto de la educación, en un centro educativo confluyen ámbitos diversos, pero sumamente ricos e incluyentes, como el social, político, económico, cultural y global, que reflejan fielmente la realidad de este país.

En su interior, un centro educativo posee una dinámica particular que depende de condiciones concretas, como el clima institucional; de las relaciones entre los estudiantes y de éstos con los docentes; del conjunto de experiencias educativas. Lo significativo de estas condiciones radica en las formas de relación entre los diversos agentes; por ejemplo, lo que el estudiante realiza en la institución y en el aula; su percepción de los estudios y su particular estilo de comportamiento (Ángeles 2003: 8, 16, 28).

### Esquema 26

El centro educativo, organización social en constante cambio



Por tanto, diseñar y ejecutar un programa institucional de tutoría no puede permanecer ajeno a un contexto más amplio concretado en un proyecto de la institución de referencia. Longás y Mollá (2007: 20) describen algunas razones que sustentan su desarrollo:

- Posibilita una intervención educativa más coherente, orientando a las personas que integran la organización y reduciendo la improvisación y los márgenes de incertidumbre.
- Facilita la coordinación entre los diferentes agentes y equipos, garantizando la continuidad de las acciones y permitiendo la planificación y evaluación del centro.
- Legitima la institución dentro de un contexto democrático, dando razón de su existir, comprometiéndose en una dirección y abriéndose al debate.
- Refuerza los procesos de identificación de profesores, alumnos y familias con el centro (y su proyecto) facilitando la implicación de todos.

La innovación educativa, según lo planteado, no se puede sujetar a la iniciativa de un profesor o de una determinada área, sino que compromete una voluntad que deberá manifestarse institucionalmente, en cuya planeación sí tienen que participar profesores, equipos educativos y responsables de las diversas áreas.



## ¿Qué queremos entender y organizar para desarrollar programas de tutoría?

Las cuatro razones expuestas por Longás y Mollá para desarrollar un programa innovador como se propone para un PIT, representan la posibilidad de guiar su ejecución en un contexto de comunicación, de consenso, de coordinación y respeto por las jerarquías y funciones de todos los implicados. Le otorga el estatus institucional necesario para manejarse con el nivel de autoridad requerido y garantizando a los participantes no sólo su identificación con el programa, sino con la institución, al tiempo que se pueden comprometer plenamente con sus respectivas responsabilidades y compromisos personales.

En ello importa que las finalidades y todos los planteamientos institucionales como la misión, las funciones, los objetivos perseguidos, sean sumamente claros y penetren en toda la comunidad interesada, para desarrollar la capacidad de dar las respuestas por las que el PIT ha sido creado. De esa manera, resulta más fácil propiciar una cultura de trabajo cada vez menos individualista o preocupada por lo que sucede en el entorno más inmediato ("el aula propia"). Para romper esa inercia, es preciso desarrollar ampliamente los elementos que articulan los planteamientos de la institución, los marcos de referencia que guíen el trabajo docente, y nutrir así un tipo de cultura basada en la colaboración y el trabajo en equipo, que repercutan en el alcance de los propósitos educativos y en la coherencia y calidad del conjunto de servicios ofrecido.

En conclusión, dicen Longás y Mollá (2007: 22), "lo que verdaderamente hace educativa a una escuela o centro de enseñanza no es la suma de profesores muy [comprometidos] con la educación, sino la existencia de un proyecto congruente y sólido, orientado intencionalmente", porque ningún planteamiento institucional se cumpliría cabalmente si, además de los oportunos procesos organizativos y de gestión de los recursos, falta la aceptación del profesorado.

Por otro lado, en el marco de una educación de sentido humanista (Weinstein y Rogers, 1975, en Hernández Rojas, 2002:106-107), "el contexto educativo debe crear las condiciones favorables para facilitar y liberar las capacidades de aprendizaje existentes en cada individuo; ... se debe adoptar una perspectiva global de lo intelectual, lo afectivo y lo personal, [donde] el objetivo central de la educación debe ser formar alumnos con iniciativa y autodeterminación, que sepan colaborar solidariamente con sus semejantes sin que por ello dejen de desarrollar su individualidad".

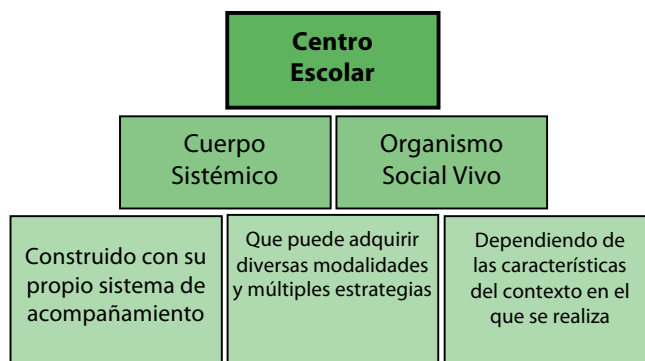


## La tutoría. Una estrategia innovadora

En relación con la cultura escolar, tanto Guarro (2005b: 10) como Escorcia (2009: 127) coinciden al señalar que su componente académico no puede entenderse si no se concibe como un espacio ecológico en el que todos los actores presentes en él interactúan estrechamente potenciándose entre sí. Por tanto, la vida en el aula no sólo comprende la enseñanza aprendizaje de contenidos escolares, sino que en el proceso educativo se deben construir interacciones humanas, entre ellas las afectivas; ya que el centro educativo como organización social se conforma como un cuerpo sistémico, un organismo social vivo y, al ser único, construirá también cada uno su propio sistema de acompañamiento que podría "...adquirir diversas modalidades y utilizar múltiples estrategias, dependiendo de las características del contexto en el que se realiza" (Jacobo, 2005: 5).

### Esquema 27

El centro escolar como espacio ecológico



Para lograrlo, no habrá que perder de vista que también se debe "formar a un profesor capaz de transformar su realidad en la escuela y desde la escuela" (Addine, 2004: 2). En esta dirección, la constante es el cambio permanente que hoy es un proceso inevitable como lo es la adopción de modelos educativos centrados en el estudiante, con la tutoría como estrategia de acompañamiento, de atención personalizada al estudiante en su proceso formativo para mejorar la calidad de la educación superior.

Así, es posible comprender que la puesta en marcha de un programa institucional de tutoría requiere de la participación articulada de todos los actores e instancias implicados, lo que significa aplicar el principio de la sinergia en este proceso; es decir, tratar de enlazar de manera coordinada los esfuerzos de los componentes para aprovechar y maximizar las cualidades que los caracterizan, de otra manera –esto es– de no potenciar las capacidades de cada una de las partes involucradas, como resultado de su adecuada combinación, no sería posible lograr los ob-

## ¿Qué queremos entender y organizar para desarrollar programas de tutoría?

jetivos de los programas que las instituciones pretenden implementar (Romo, 2005a).

Una articulación eficiente supone, entonces, el compromiso claramente determinado y permanente tanto de los actores, en este caso profesores, estudiantes, autoridades académicas y encargados de procesos administrativos relacionados, de instancias institucionales, con su respectivo personal, como las que ofrecen programas y servicios de extensión universitaria, orientación, sistemas escolares, entre otras.

Dicho compromiso se refleja en el tiempo destinado a las actividades que los académicos han de dedicar a las actividades relacionadas con la tutoría. Entre ellas destacan los programas de capacitación y de actualización, la formulación de su plan de trabajo, y su participación a través de diversos mecanismos institucionales para evaluar la actividad tutorial.

De parte de los estudiantes, los compromisos son muy diversos e incluyen su inscripción formal en el programa, el desarrollo de las actividades que acuerden con su tutor, asumirse como únicos responsables de su formación como alumnos, participar en los procesos de evaluación del trabajo tutorial –conforme a los mecanismos institucionales establecidos–, además de formar parte de las actividades complementarias promovidas por el programa de tutoría de su respectiva dependencia o institución.

Los compromisos de las autoridades parten de crear las condiciones de carácter normativo, financiero, administrativo y de gestión, que resulten adecuadas para poder ejecutar los programas y las acciones correspondientes. En ello está incluido generar un ambiente colegiado de esta actividad docente entre el profesorado, así como divulgar las ventajas que conlleva el programa tutorial. No puede omitirse la importancia que tiene el hecho de articular las instancias académicas con las administrativas en las actividades de operación del mismo.

Por su parte, el conjunto de dependencias, normalmente identificadas como de apoyo a lo académico, por ejemplo las responsables de la Educación Continua o de la Extensión, participan en la gestión de una oferta permanente de cursos y de talleres de apoyo al programa de tutoría, entre ellas se cuentan los cursos dirigidos a perfeccionar algunos aspectos curriculares, los cursos de desarrollo de hábitos de estudio u otros de apoyo didáctico-pedagógico.



## La tutoría. Una estrategia innovadora



De los departamentos o áreas encargadas de administrar los sistemas escolares, se esperaría contar con información siempre supervisada sobre la trayectoria académica de los alumnos asignados a cada tutor; así como aquella que permita estructurar diagnósticos de las necesidades de tutoría a partir de reconocer los puntos críticos de rezago y deserción, sea por programa o por asignatura; con un ordenamiento generacional, por grupo o como sea requerido. Igualmente, se esperaría disponer de mecanismos para dar seguimiento a la trayectoria

escolar de los tutorados e identificar el impacto de esta actividad en su desempeño escolar.

El área de Orientación podría proporcionar información sobre los problemas de los alumnos que han sido detectados como desertores o potenciales rezagados. Con base en ello, se esperaría su participación en la elaboración de los diagnósticos de necesidades de tutoría, según su tipo: vocacional o psicológica y estar en condiciones de diseñar los modelos de intervención correspondientes.

En resumen, es indispensable afianzar una articulación funcional de apoyo a la acción tutorial soportada en diversas plataformas institucionales como la organización académico-administrativa de los programas de estudio, la cual hace posible la instrumentación del plan de estudios, así como a los programas de mejora del proceso educativo, tales como: becas, servicios de salud, apoyo psicológico, cursos para superar deficiencias formativas, entre otros. De hecho, la actuación del tutor es imposible sin los recursos institucionales a los que son remitidos los estudiantes con una finalidad específica. Por eso, el nivel de desarrollo de los programas de tutoría depende, en una gran medida, más que de la cantidad, de la calidad de los servicios disponibles para alcanzar una mejora efectiva del proceso enseñanza-aprendizaje (Ruíz y Nieblas, en González y Romo, 2005: 151).

Al interior de las IES, además de las formalidades derivadas de la existencia y ejecución de un Plan de Acción Tutorial, se pueden dar diversas formas de interacción y de articulación de las acciones. Lo más relevante es que las instancias, áreas o personas involucradas estén informadas a fin de que participen, en su dimensión, en la atención requerida y, en ese sentido, que su intervención y apoyo estén siempre avalados en decisiones y notificaciones de la máxima autoridad institucional. Esto significa que todos los involucrados tengan la certeza de que sus decisiones y sus acciones son congruentes y procedentes.

### 5.2 EL PLAN DE ACCIÓN TUTORIAL

Un Plan de Acción Tutorial (PAT) es el instrumento a través del cual se diseña el contenido y la ejecución de la tutoría en educación superior. Constituye un marco necesario para especificar criterios y procedimientos básicos en la organización y operación de la tutoría en un determinado centro educativo. En él se deberán incluir las formas de actuación que los tutores desarrollarán con los tutorados, sea de manera individual o grupal (González, 2009: 8). Esto puede suceder si en la institución en la que se pretende integrar un PAT se ha logrado establecer una relación de congruencia entre el ejercicio de la tutoría y un nuevo paradigma educativo, cuyo significado más importante, en esta perspectiva de acompañamiento al estudiante, es la promoción de nuevas formas de interacción profesor-alumno, así como una transformación en los esquemas de apropiación del conocimiento (Ruíz y Nieblas, en González y Romo, 2005: 133).

La existencia de un instrumento como el PAT, en la medida en la que el tutor no está obligado a poseer ni todos los conocimientos ni todas las herramientas, permite asegurar su participación en el acompañamiento que supone la tutoría, así como una adecuada formulación de las estrategias de carácter preventivo y formativo (Álvarez Pérez 2002: 33) para el mejoramiento del desempeño académico de los jóvenes, incluyendo su paulatina integración a la vida institucional. Entre dichas estrategias se cuenta el fortalecimiento de acciones de tutoría diferenciadas –con una intención de atención específica– dirigidas a que dicho acompañamiento al estudiante no se dé exclusivamente en función de su aprovechamiento académico, sino en complemento a su formación integral. (Guarro, 2004).

Rodríguez (2004: 91) señala, en ese sentido, la exigencia de que el PAT valore la importancia de articular las necesidades específicas y prioritarias de los estudiantes, sus intereses y expectativas de futuro. En suma, acciones dirigidas a impulsar el desarrollo de los estudiantes en su dimensión intelectual, afectiva, personal, social y profesional.

Por ello mismo, y como no se trata de un ejercicio aislado sino que parte de una intención que compromete de manera muy responsable al profesorado y a su institución, es fundamental llevar a cabo un proceso planificado que comprenda, al menos, objetivos concretos, el diseño de las estrategias adecuadas para alcanzarlos y la previsión de mecanismos de evaluación que den cuenta de la mejora esperada, tal como se explica a continuación. La información que se expone enseguida ha sido tomada –fundamentalmente– del material *El Plan de Acción Tutorial*, elaborado por José A. Delgado Sánchez, que se puede consultar en el texto de Sanz (2009), referido en la bibliografía general de este texto.

Inicialmente, es preciso considerar que los estudiantes pueden encontrarse en diferentes momentos y en circunstancias particulares de

## La tutoría. Una estrategia innovadora

su formación, lo que hace pensar en la necesidad de diversificar la intervención y, por lo tanto, las estrategias a diseñar. Tales momentos y circunstancias se resumen de la siguiente manera:

**Tabla 25**

Momentos, acciones y estrategias en un PAT

Momentos o circunstancias particulares	Acciones sugeridas	Estrategias
Al ingreso	Programa de recibimiento para una adecuada integración	<ul style="list-style-type: none"><li>-Informar sobre servicios que ofrece la institución</li><li>-Participación en los órganos de gobierno</li><li>-Características del plan de estudios</li><li>-Conformación del itinerario académico</li><li>-Funcionamiento de las materias</li><li>-Información sobre becas y ayudas al estudio</li><li>-Recursos de apoyo a las materias</li><li>-Servicios asistenciales o cuestiones relacionadas con la futura inserción laboral</li></ul>
Durante los estudios	Cursos de inducción	<ul style="list-style-type: none"><li>-Conceptos básicos de materias imprescindibles</li><li>-Orientación sobre aspectos transversales relevantes de las materias, como manejo de herramientas de informática, internet, técnicas de estudio, utilización de bibliografía, cómo realizar y presentar trabajos.</li></ul>
	Profundización en aspectos del desarrollo académico	<ul style="list-style-type: none"><li>-Completar el currículum</li><li>-Considerar aspectos relacionados con el paso de ciclo y con la investigación</li><li>-Preparación de su toma de decisiones futura</li></ul>
Al finalizar los estudios	Orientación	<ul style="list-style-type: none"><li>-Importancia y aspectos relevantes de las prácticas</li><li>-Formación de posgrado</li><li>-Técnicas para la búsqueda de empleo (entrevista de trabajo, confección y presentación de un currículum</li><li>-Aspectos básicos del funcionamiento del mundo laboral</li><li>-Acceso al empleo o recursos para la inserción profesional (internet, prensa, red de contactos personales, agencias de colocación)</li><li>-Prácticas en empresa, centros de formación en servicios relacionados con el empleo</li><li>-Becas de investigación, estudios en el extranjero</li></ul>

## ¿Qué queremos entender y organizar para desarrollar programas de tutoría?

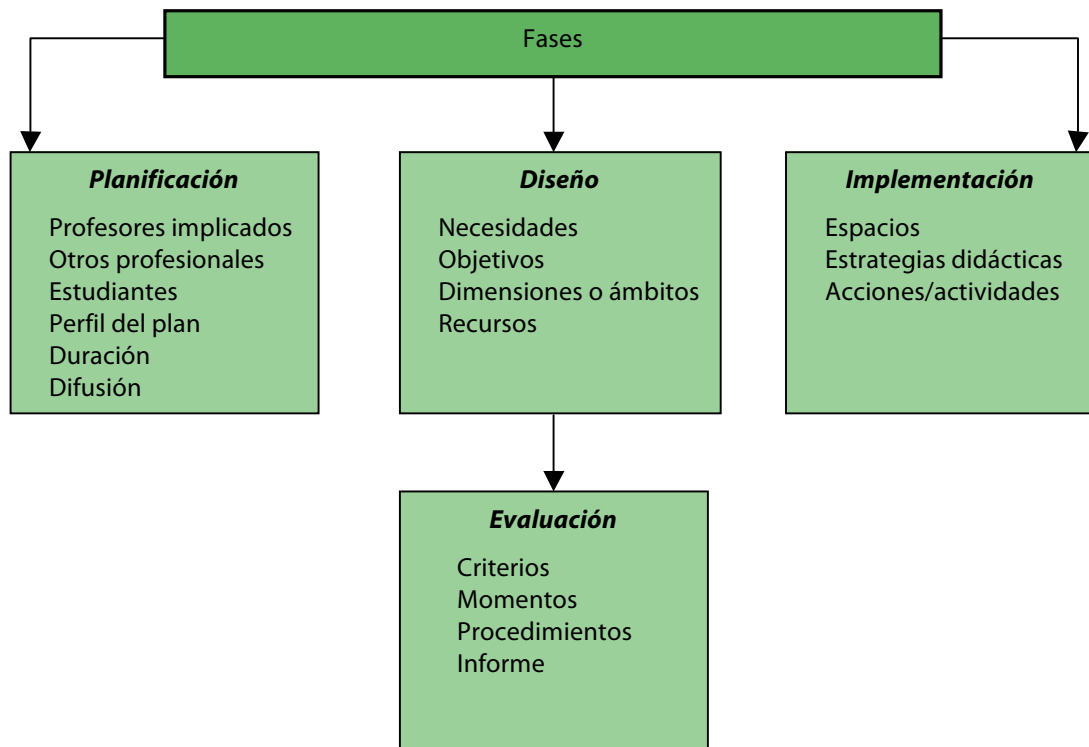
Un PAT especifica las líneas prioritarias de la tutoría dentro de un determinado contexto y, siendo su propósito el de responder a las necesidades de los estudiantes, debe atender ciertas premisas, como:

- **Mostrar su carácter institucional, al ser asumido por la autoridad académica como propio.**
- **Estar integrado al proceso formativo del alumnado.**
- **Ser realista, en función de las necesidades de la institución, las características de su oferta y las demandas de los estudiantes.**
- **Atender avances de manera progresiva; ir ampliando su misión, en función de los resultados.**
- **Diseñado e implementado gracias a la implicación de todos los colectivos: profesores, alumnos y personal de administración y servicios.**

Como se señaló, consiste en un proceso con una duración determinada y sus acciones se ubican en cuatro fases: planteamiento, diseño, implementación y evaluación.

### Esquema 28

Fases de un Plan de Acción Tutorial



### 5.2.1 Planificación

En relación con la planificación, es prioritario considerar la importancia de saber quiénes, por qué (perfiles) y qué funciones tendrán los docentes convocados a participar; a qué y a cuántos alumnos va a dirigirse. Se precisa designar a un coordinador y describir sus funciones, lo mismo que determinar el procedimiento de asignación de tutores a los alumnos.

De ser el caso, será necesario estipular la participación de otros profesionales y sus responsabilidades. Igualmente, se hace indispensable especificar:

- El perfil del plan, de acuerdo con el momento: al inicio, durante o ante la finalización de los estudios.
- Descripción de las vías y destinatarios de la difusión del PAT.
- Duración.
- Objetos, propósitos y mecanismos de evaluación del Plan.



### 5.2.2 Diseño

La siguiente fase, del diseño, es central pues es la que define y da sentido y coherencia a las tareas a realizar. Inicia con la identificación de las *necesidades* de los estudiantes como el punto de arranque y de las que deriva el resto de acciones. De ahí también tienen que surgir o formularse los *objetivos* –en razón de la valoración y selección de aquéllas– a fin de establecer lo que se desea conseguir en relación con aprendizajes concretos, desarrollo de habilidades o de actitudes y valores. Deberán ser claros y precisos, en particular, ser evaluables y servir de referencia para constatar los resultados del Plan.

En cuanto a las *dimensiones o ámbitos* en los que se concreta el PAT, lo relevante es orientar las acciones hacia la formación integral del estudiante, por lo que conviene un adecuado balance de éstas. En la tabla siguiente se caracterizan y se ordenan los contenidos que corresponden a cada una de las tres dimensiones que confluyen en ese propósito:



## ¿Qué queremos entender y organizar para desarrollar programas de tutoría?

**Tabla 26**

Dimensiones en que se concreta un PAT

Dimensión	Caracterización	Contenidos
Personal	- Percibe al alumno como individuo, y aquello que lo distingue de los demás - Considera las interacciones que mantiene con el resto de personas que están presentes en su entorno social	- Aptitudes, intereses, valores - Identidad y autonomía personal - Rasgos de personalidad - Habilidades interpersonales - Adaptación a la vida universitaria - Equilibrio emocional - Salud psicológica
Académica	- Relación con el plan de estudios, eventualidades de las materias - Configuración de itinerarios académicos - Particularidades del proceso de enseñanza-aprendizaje	- Salidas profesionales - El contrato de trabajo - Técnicas de búsqueda de empleo - La inserción laboral - Instituciones de empleo - Prácticas profesionales - Los perfiles profesionales
Profesional	- Relación con transición a la vida activa e inserción socio-profesional - Se releva la adquisición y desarrollo de competencias para volverse sujeto empleable	- Salidas profesionales - El contrato de trabajo - Técnicas de búsqueda de empleo - La inserción laboral - Instituciones de empleo - Prácticas profesionales - Los perfiles profesionales

La función de estas dimensiones y sus respectivos contenidos no es curricular, sino de orientación, y en torno de ellas giran las finalidades del PAT.

Relativo a los *Recursos* en un PAT, no todos deben provenir de las instancias centrales, sino que buena parte de ellos pueden encontrarse en forma de servicios en diferentes áreas de la institución. Incluso, muchos de ellos son creados por los propios tutores, al corresponder a su función docente. Por eso es importante distinguirlos:

*Estructurales humanos.* Éstos significan un apoyo determinante para ejecutar el Plan. El tutor es el principal responsable de implementar las acciones de orientación con sus alumnos; por ello es fundamental saber, con anticipación, la disponibilidad de tutores al elaborar la propuesta. En la medida en la que la implantación del PAT se va consolidando, es pertinente promover la profesionalización de la acción tutorial, lo que implica garantizar:

- Una adecuada formación de los tutores
- La inclusión de la acción tutorial como parte del tiempo lectivo del profesorado

- Un reconocimiento al esfuerzo de los tutores implicados, mediante incentivos académicos

Hay otros profesionales implicados en el ejercicio de la acción tutorial que colaboran desde diferentes servicios de la institución con la tutoría; destaca, por ejemplo, personal ubicado en bibliotecas, bolsa de trabajo, gabinete psicopedagógico, oficina de vinculación universidad-empresa, entre otros. Todos ellos, como un destino al que el tutor remitiría a sus alumnos, a efecto de conseguir apoyos concretos.

*Recursos económicos*, relativos a ayudas directas de la institución destinadas, por ejemplo, a propuestas de *innovación tutorial* presentadas por algunos profesores para ejecutar en sus respectivos centros. Otros casos podrían encontrarse en determinadas ayudas al docente para capacitarse o asistir a foros de actualización e intercambio. Incluso, se ha propuesto<sup>1</sup> que debido a ciertas cuestiones normativas (cuya resolución generalmente no está en manos de las coordinaciones de tutoría), en vez de promover una retribución económica al docente que ejerce la función de tutor, se le apoye con los gastos de asistencia a congresos u otro tipo de foros y reuniones de formación o actualización.

*Recursos funcionales*, los que se refieren al conjunto de materiales –creados por el tutor o producidos fuera de la institución– de importancia directa en el desarrollo y seguimiento de la acción tutorial. Entre los diseñados por el tutor, de mayor conveniencia y utilidad por ser específicos, se pueden considerar los siguientes:

- Fichas de información sobre el organigrama institucional, el de la dependencia o del departamento; organización del sistema educativo, estudios de posgrado, etc.
- Fichas para registrar el perfil de los estudiantes y su seguimiento académico.
- Documentos para reflejar la trayectoria académica de los alumnos.
- Información sobre diferentes opciones de salidas profesionales o acerca de la estructura del mercado laboral.
- Cuestionarios de opinión, de análisis de necesidades o de evaluación.
- Instrumentos para evaluar el diseño y los resultados del Plan de Acción Tutorial.

El *entorno*, también es un recurso a considerar, pues constituye una fuente de enorme valor al aceptar que la orientación hacia el alumnado debe trascender las paredes del aula y del centro escolar. Es preciso acercarse al mundo laboral, pues finalmente ahí es donde se aplican los aprendizajes adquiridos. Por tanto, no se puede ignorar ese entorno con

<sup>1</sup>A iniciativa de responsables de coordinar programas de tutoría en IES mexicanas.

## ¿Qué queremos entender y organizar para desarrollar programas de tutoría?

todas su propiedades y el significado de remitir a los alumnos, a efecto de facilitarles su inserción laboral. Se ilustra con algunos ejemplos:

- Dependencias locales de Formación y Empleo.
- Agencias de colocación de las Cámaras de Comercio y empresariales.
- Los departamentos de recursos humanos de las empresas.
- El Servicio Profesional de Empleo.
- Los centros que ofrecen cursos de formación profesional ocupacional.
- Instituciones que ofrecen posgrados y otras modalidades de formación complementaria.
- Asociaciones de Jóvenes Empresarios o agrupaciones similares y afines.

### 5.2.3 Implementación

La fase de implementación implica, en principio, una comunicación permanente entre los actores centrales, coordinador y tutores (con y entre éstos), acerca de los aspectos particulares de cada fase, y de los tutores con sus alumnos, en relación con la operación, seguimiento y evaluación del PAT. Asimismo, es la fase que orienta sobre el desarrollo de las diversas actividades establecidas, el lugar para ejecutarlas y las estrategias didácticas a emplear. Por ejemplo:

**Tabla 27**

Descripción de estrategias a seguir

Estrategia	Descripción
Tutoría individual	Asesoría individual destinada a tratar aspectos relacionados con las asignaturas, toma de decisiones, problemáticas personales, inserción laboral. Constituye el medio en el que la relación tutor-alumno adquiere significado, siempre y cuando se rija por la confianza. Permite al tutor aplicar las cualidades necesarias como saber escuchar, empatía, confidencialidad o respeto por lo que el alumno le plantee.
Seminarios	Actividades con un pequeño grupo de alumnos, de carácter primordialmente formativo, relacionadas con temáticas específicas, tales como becas y ayudas al estudio o el autoempleo; otras propias de cómo preparar un currículum, una entrevista de trabajo, o las diversas vías de acceso al empleo.
Gran grupo	Actividades con todos los tutorados sobre temas relacionados con el acceso a la función pública, a la empresa privada; funcionamiento de la biblioteca; recursos humanos en la empresa. Las actividades pueden ser desarrolladas en forma de conferencia, charla, coloquio o mesa redonda.

### 5.2.4 Evaluación

Si un Plan de Acción Tutorial refiere una actividad ejecutada de manera colectiva, coherente y sistemática, refleja entonces su esmerada planificación. Dentro de ésta, en la secuencia sobre la que se estructura el PAT, está el proceso de evaluación, el cual representa la oportunidad de saber si en su desarrollo se ha tenido la capacidad de producir los cambios previstos; si los agentes implicados (responsables institucionales, tutores y alumnos) han logrado la efectividad esperada.

Conceptualmente, apoya en saber en qué etapa se está, en relación con el momento del proceso de intervención, lo que posibilita los cambios necesarios o la toma de decisiones enfocada a la mejora del objeto, del sujeto o de la intervención. Sus propósitos o finalidades comprenden:

1. Emitir juicios sobre su valor y utilidad.
2. Contribuir a la mejora de su diseño y de sus resultados.
3. Asistir a quienes toman las decisiones sobre su implantación.

Al respecto, se proponen algunas condiciones básicas que pueden orientar el diseño de la evaluación de un PAT:

- La evaluación es una actividad sistemática y continua que ha de estar presente desde el comienzo del diseño del Plan, durante su desarrollo y hacia su conclusión. Además abarca todas las fases o etapas del mismo.
- Debe estar prevista desde el inicio. El análisis de las necesidades que todo Plan debe contemplar se sitúa en la primera fase de la evaluación.
- Los objetivos deberán estar bien formulados, de manera que su "medición" sea factible, y se han de establecer los indicadores de ejecución.
- En la evaluación del Plan han de intervenir, activa y comprometidamente, las personas responsables de su diseño y desarrollo: coordinadores, tutores, alumnos y otros profesionales, en su caso.
- Debe incluir tanto la finalidad formativa, como la sumativa.
- El proceso debe concluir con un informe de resultados que deberán apoyar la toma de decisiones sobre su continuidad.

Es de enorme importancia ubicar los momentos en los que se realizará la evaluación de un PAT, mismos que se identifican de esta manera:

## ¿Qué requerimos entender y organizar para desarrollar programas de tutoría?

### Al inicio del proceso:

A fin de contextualizarlo para el centro en el que opera el PAT, y en función de las necesidades de los estudiantes. Una vez detectadas, se valorará en qué orden se habrán de atender.

### Durante su desarrollo:

Con la intención de hacer ajustes, modificaciones o añadidos, según vaya operando.

### Hacia el final

A efecto de comprobar su valor y tomar con oportunidad las decisiones que convenga.

Ahora bien, los procedimientos seguidos y los instrumentos a utilizar dependerán de cada fase y del tutor responsable. Estos pueden ser de diversa naturaleza: cuestionarios, fichas, registros, informes, entrevistas, grupos de discusión, etc. Lo que importa es el tipo de información que recogerán y con qué nivel de confiabilidad.

El tema de la evaluación es extraordinariamente rico y variado, pero algo fundamental, además de verificar la pertinencia, eficiencia, eficacia, calidad, resultados e impacto de los objetivos y metas, es aprovechar este mecanismo para asegurar qué tan sostenible es un programa (CO-NEVAL, 2007: 8). Es decir, cuánta garantía existe de que ése es el programa de tutoría adecuado y gracias a él se podrán alcanzar más y mejores objetivos; en consecuencia, se podrá apoyar de mejor manera la formación de los estudiantes en un esquema integral y de calidad.

Sobre un trabajo de Hernández y Torres (2005: 44), en el que se presenta un conjunto de aspectos que es indispensable evaluar en diferentes momentos y niveles de intervención, se proponen algunos otros elementos implicados en el proceso:

- *Satisfacción de los estudiantes* respecto de la actuación de los tutores; de la organización y el contenido de las actividades desarrolladas. A partir de conocerla, se podrán reunir evidencias sobre la utilidad del PAT, así como de los beneficios obtenidos tales como: participación, asistencia a clase, habilidades desarrolladas, claridad de metas tanto académicas como profesionales.
- *Valoración por parte de los tutores*, en relación con la acción tutorial; adecuación del diseño del PAT en la atención a las problemáticas detectadas, indicando los aspectos susceptibles de mejora.
- *Percepción del profesorado* en relación con la validez del programa, organización y el contenido de las actuaciones; la experiencia vivida con los estudiantes; los efectos producidos en los estudiantes en

## La tutoría. Una estrategia innovadora

cuanto a rendimiento, satisfacción personal, identificación y pertenencia con su institución, etc.; y problemas y dificultades.

- *La adecuación de los objetivos y actividades del PAT a las necesidades e intereses del alumnado y del profesorado.*
- *Actuación de la Institución: apoyo, coordinación, recursos, etc., órganos de gobierno; coordinación del PAT, etc.*
- *Indicadores concretos del impacto de la tutoría para la obtención de datos que justifiquen la efectividad de las actividades programadas y desarrolladas, más allá de las percepciones personales. Por ejemplo:*
  - Número de sesiones de atención
  - Nivel de asistencia por tipo de sesión: programada o voluntaria
  - Número de solicitudes de atención, promovidos por el alumnado
  - Análisis comparativos durante periodos específicos, del comportamiento de indicadores como deserción, abandono temporal, bajas definitivas, etc.

A partir de González M. (2008), quien construyó una serie de planteamientos generadores para la realización de una evaluación del PAT, en la que incorpora otros elementos, más bien orientados a aspectos de la organización del proceso de tutoría y de la responsabilidad de quienes lo coordinan y toman decisiones, se reelaboró la siguiente propuesta:

**Tabla 28**  
Evaluación del PAT

Aspecto de interés y Justificación	Preguntas
1. Origen del proyecto	
a) Por qué y cómo surgió el proyecto: ¿Qué necesidades dieron lugar al PAT?	¿Cómo se identificó su necesidad?, ¿a partir de qué evidencias? ¿Qué tan claros eran los elementos del concepto de tutoría? ¿Existía consenso sobre los mismos entre los diferentes agentes? ¿Hubo alguna presión externa para implantar el proyecto?
2. Diseño del PAT	
a) Relación entre los puntos débiles y los objetivos del PAT	¿Los objetivos estaban bien definidos? ¿Qué tanto se ajustaban los objetivos a las necesidades detectadas? ¿Se habían identificado sus indicadores y niveles de logro?
b) Adecuación de las acciones del PAT	¿Cómo se ha organizado el PAT? ¿Hay coherencia entre los objetivos y las acciones propuestas? ¿Qué tan bien definidas y consistentes eran las acciones para conseguir los objetivos y metas previstos? ¿Se explicitaban las funciones de los distintos agentes implicados? ¿Existía un calendario de las distintas acciones del PAT? ¿Se hizo una previsión de los recursos necesarios? ¿Existe algún documento público que formalice el diseño del PAT?

## ¿Qué requerimos entender y organizar para desarrollar programas de tutoría?

Aspecto de interés y Justificación	Preguntas
<b>3. Evaluación del proceso de ejecución</b>	
a). Apoyo del contexto para desarrollar el PAT	¿El desarrollo del PAT promovió la colaboración y participación? ¿Contó con asesoría por parte de la institución? ¿Cómo se han seleccionado los tutores?
b) Implicación de los diferentes actores	¿Se ha dado un adecuado liderazgo y dirección del proyecto? ¿Ha habido procesos de formación para los tutores? ¿Ha habido comunicación vertical y horizontal en el proyecto? ¿Cómo ha sido el nivel de implicación de los distintos actores?
c) Niveles de cumplimiento en la ejecución de las acciones previstas	¿Se ha seguido el proceso establecido en el proyecto? ¿Se han llevado a cabo todas las acciones planificadas? ¿Se han presentado obstáculos imprevistos?
d) Ejecución de acciones no previstas: ¿Se justifica su desarrollo?	Apoyo del contexto para desarrollar el PAT Implicación de los diferentes actores Niveles de cumplimiento en la ejecución de las acciones previstas Ejecución de acciones no previstas
<b>4. Evaluación de logros</b>	
a) Rendimiento del PAT	¿En qué medida se han conseguido los objetivos establecidos? ¿Se cuenta con indicadores de cumplimiento de acciones? ¿La tutoría han logrado una mejora en el desarrollo de los estudiantes?
b) Satisfacción de los implicados en el PAT	¿Los estudiantes están satisfechos con el PAT? ¿Los tutores están satisfechos con el PAT? ¿Los tutores están satisfechos con su labor? ¿Qué tan apoyados se sienten los tutores por la institución?
c) Impacto del proyecto: consolidación del PAT	¿La comunidad percibe como necesario el PAT? ¿Es pertinente la continuidad del PAT? ¿Se han divulgado públicamente los resultados del PAT? ¿Se necesitan nuevos recursos para mantener el proyecto? ¿Es necesario reforzar algunos aspectos del proyecto? ¿Se conocen los recursos/gastos generados por el PAT?
<b>5. ¿Qué decisiones se van a tomar?</b>	
a) Sostenibilidad	¿Qué se mantendrá en el proyecto? ¿Qué hay que quitar? ¿Qué hay que modificar? ¿Qué cambios nuevos hay que introducir? ¿Qué nuevas expectativas se tienen?

### 5.3 CORRESPONDENCIA ENTRE ACTIVIDAD TUTORIAL Y TIPO, ALCANCE Y UTILIDAD DE LAS HERRAMIENTAS

Para que el tutor efectúe de la manera más eficiente posible las actividades previstas necesita auxiliarse de información de diverso tipo sobre los estudiantes bajo su responsabilidad, como por ejemplo: el perfil de ingreso de cada estudiante que va a acompañar; de su trayectoria académica previa y la recorrida hasta el momento. También requiere de conocer estrategias y herramientas que puedan ayudarle a crear un diálogo estimulante con sus tutorados, que induzcan una respuesta orientada hacia una mejor formación. Al mismo tiempo, necesita saber cómo manejar las entrevistas con sus tutorados, decidir si va a utilizar cuestionarios previamente elaborados o abrirse más en la información a reunir, o ambas técnicas; en suma, requiere de una gran diversidad de medios en materia de conocimientos y aptitudes, estrategias y procedimientos que le apoyen para que su trabajo sea más completo, menos difícil y logre los mejores resultados.

Ese conjunto de recursos, obtenidos de diversos campos, es lo que se identifica como herramientas para la tutoría, ya sean éstas de carácter físico, de procedimiento o cognitivo, de cuya utilidad depende una eficiente comunicación entre el tutor y el tutorado, así como favorecer su formación académica y personal, con un sentido integral, y aportar información y orientación para prevenir problemas. De esta manera, para el ejercicio de la tutoría existe una variedad considerable de herramientas, éstas pueden ser de carácter instrumental como el cuaderno de notas del tutor o la computadora; las de procedimientos, como los manuales o las guías de gestión administrativa; las que crea el tutor a través de una entrevista o un cuestionario; diagnósticos para la detección de necesidades o diferentes métodos de observación y las que provienen de otras fuentes, como el seguimiento de trayectorias escolares; otras estrategias o técnicas, procesos o instrumentos para motivar, acompañar y manejar grupos. Todas comparten una facultad primordial: apoyar y facilitar la labor del tutor siempre y cuando permitan una utilización adecuada.

Sin embargo, ante el compromiso de iniciar el ejercicio formal de la tutoría, con frecuencia se ha desatado una búsqueda casi obsesiva de herramientas que ha resultado no sólo indiscriminada, riesgosa incluso, o en el menos malo de los casos, inútil. Es bastante común que la ejecución de un PAT promueva, muchas veces de manera ingenua, la capacitación en todo y, a final de cuentas, en nada. Es decir, en aras de una rápida y pretendidamente amplia capacitación, se acude a buscar “expertos” en el “manejo” de herramientas, sin tener claridad sobre su propósito, aplicación y, particularmente, sobre los riesgos de un uso indiscriminado, por falta de información acerca de las condiciones y requerimientos<sup>2</sup> para su empleo.

<sup>2</sup> En algunas de ellas, su manejo requiere de la participación de especialistas debidamente entrenados.



## ¿Qué requerimos entender y organizar para desarrollar programas de tutoría?

Por todo eso conviene, como atinadamente lo señala R. González (2008), antes de elegir las herramientas de apoyo a la acción tutorial, responder preguntas elementales como: ¿cuáles son las herramientas que más me pueden ayudar para el cumplimiento de mis tareas?, ¿están a mi alcance<sup>3</sup> esas herramientas?, ¿hay que adaptarlas o se deben diseñar o construir?, ¿hay que capacitarse para el manejo de alguna herramienta? Si la herramienta elegida facilita el trabajo tutorial, significará que se tiene la respuesta correcta.

Un análisis más a fondo puede mostrar que hay herramientas cuya aplicación impacta de manera más amplia, directa y determinante en las labores del tutor y este resultado no depende de la herramienta como tal, sino de su trascendencia en los resultados finales de la actividad tutorial. Es el caso, por ejemplo, de aplicar una estrategia cuyo desarrollo propicie un cambio positivo en el estudiante, en su actitud frente a los estudios.

Para expresarlo de otra forma, una adecuada correspondencia entre una herramienta y la actividad tutorial está determinada primordialmente por la trascendencia lograda en la actividad tutorial por el uso de la herramienta en cuestión; es decir, por el mayor impacto final logrado en relación con los propósitos del tutor. En función de estas ideas, es posible afirmar que las herramientas más importantes para el tutor son las estrategias que le permiten conducir al tutorado hacia los propósitos de un mayor y mejor aprendizaje.

Si el tutor no tiene plena conciencia de su papel o no está completamente comprometido consigo mismo y con sus alumnos, corre el riesgo de perderse en un sinfín de herramientas; en consecuencia, es muy probable que la selección y uso de éstas se convierta en un proceso sin sentido y contribuir a un acto de mera simulación.

No hay duda de que el uso responsable y adecuado de las herramientas es fundamental; no obstante, resulta de enorme pertinencia reflexionar sobre la conclusión de González R. (2008), quien afirma que “la herramienta de las herramientas es la persona misma del profesor, [lo que es visible por] ...la manera en que éste se ubica en el mundo, su posición ante la vida, su ser docente y académico ...Su concepción y sentir frente a su tarea docente y formativa, su propia experiencia de formación profesional y de vivir una vida académica con sentido integral”.

---

<sup>3</sup> Técnico, metodológico, de aplicación y evaluación.

## ACTIVIDADES DEL CAPÍTULO 5

1. Describe las características más relevantes de tu centro educativo, en cuanto a organización, clima institucional; relaciones entre los estudiantes y los docentes, por ejemplo, ¿en qué medida cuenta con un proyecto de trabajo de apoyo a los estudiantes congruente, sólido y compartido entre los profesores? y, a partir de ello, valora las condiciones para formular y operar un Plan de Acción Tutorial. Define una propuesta general.
2. ¿Bajo qué paradigma educativo se propone la integración del plan de acción tutorial en tu centro educativo? ¿Qué objetivos se plantea? y ¿qué perfil académico-profesional se propone para las personas que asumirán la responsabilidad de la coordinación del PAT?
3. En equipos: Discutir y analizar ¿cuál es la finalidad de evaluar, periódicamente, el plan de acción tutorial? Una vez definida, integrar un listado de indicadores pertinentes para efectuar la evaluación de los resultados de la acción tutorial.
4. ¿Qué tipo de herramientas para la acción tutorial, 1) se conocen, 2) dominan y 3) aplicarías en tu centro educativo? Organiza las respuestas en una matriz de doble entrada. Con la información plasmada, efectúa una valoración de las razones de su elección (propósito), conveniencia y utilidad, contra los resultados obtenidos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Addine, Fátima (Comp.) (2004). *Didáctica: teoría y práctica*, La Habana, Cuba. Editorial pueblo y educación. En línea: [http://ftp.ceces.upr.edu.cu/centro/catalogo/315/393/Didactica\\_teor%C3%ADa\\_y\\_practica.pdf](http://ftp.ceces.upr.edu.cu/centro/catalogo/315/393/Didactica_teor%C3%ADa_y_practica.pdf) [Consultado: 8 de octubre de 2009].
- Aguilera Arias, Laura G. (2006, octubre). Consideraciones de la psicología humanista en la acción tutorial: ¿formación integral para el tutorado o para el tutor? Ponencia presentada en el *II Encuentro Nacional de Tutoría*. Universidad Autónoma de Nuevo León, México (Memoria electrónica).
- Alvarado, Víctor M. y Romero, Rosalba (2004). Los aspectos cualitativos de la tutoría en educación superior. Ponencia presentada en el *Primer Encuentro Nacional de Tutoría*. Universidad de Colima, México (Memoria electrónica). <http://papyt.xoc.uam.mx/media/bhem/docs/pdf/82.PDF> [Consultado: 4 de noviembre de 2009].
- Álvarez Pérez, Pedro R. (2002). *La función tutorial en la universidad: Una apuesta por la mejora de la calidad de la enseñanza*, Madrid, EOS,
- Anaya V., L. F. y F. Padilla V. (2004, febrero). Lo que es y no es la tutoría: Opinión de profesores que se inician en esta actividad. Ponencia presentada en el Primer Encuentro de Tutores de la Universidad de Guanajuato, México (Memoria electrónica).
- Ángeles, Ofelia (2003). "El proceso educativo desde los enfoques centrados en el aprendizaje (documento 2)", en Ángeles, Ofelia, *Enfoques y modelos educativos centrados en el aprendizaje. Estado del arte y propuestas para su operativización en las instituciones de educación superior nacionales*. <http://www.uacam.mx/odo.nsf/> [Consultado: 03 de diciembre de 2008].
- ANUIES (2006a). *Consolidación y avance de la educación superior en México. Elementos de diagnóstico y propuestas*, México, ANUIES.
- ANUIES (2006b) *Estatuto de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior*. (En línea). México, ANUIES. <http://>

- [www.anuies.mx/la\\_anuies/normatividad/estatuto2006/estatuto\\_2006.pdf](http://www.anuies.mx/la_anuies/normatividad/estatuto2006/estatuto_2006.pdf) [Consultado: 03 de noviembre de 2009].
- ANUIES (2000a). *La educación superior en el Siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. Una propuesta de la ANUIES*, México, ANUIES. [http://www.anuies.mx/servicios/d\\_estrategicos/documentos\\_estrategicos/21/sXXI.pdf](http://www.anuies.mx/servicios/d_estrategicos/documentos_estrategicos/21/sXXI.pdf) [Consultado: 22 de octubre de 2009].
- ANUIES (2000b). *Programas Institucionales de tutoría. Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior*, México, ANUIES.
- Arellano, Icela; Berra, M. J. et al (2001). La tutoría como actividad de la orientación educativa. Ponencia presentada en el *IV Congreso Nacional de Orientación Educativa*, AMPO, México. (Memoria electrónica).
- Arnaiz, Pere y Sofía, Isús (1998). *La tutoría, organización y tareas*, Barcelona. Editorial GRAO.
- Badillo, Jessica (2006, octubre). La heterogeneidad en el origen social de los estudiantes y los programas de tutoría en la Universidad veracruzana. Ponencia presentada en el *Segundo Encuentro Nacional de Tutoría*. Universidad Autónoma de Nuevo León, México (Memoria electrónica).
- Bisquerra, Rafael (2005). "Marco conceptual de la Orientación Psicopedagógica", en *Revista Mexicana de Orientación Educativa*. (En línea). núm. 6, Julio-Octubre. México, AMPO. <http://www.remo.ws/> [Consultado: 19 de octubre de 2009].
- Boza, Ángel; M. Salas et al. (2001). *Ser profesor, ser tutor: Orientación educativa para docentes*, Huelva, Hergué Impresores.
- Castellanos, Ana Rosa (2006). Integración del servicio social al currículo. Taller realizado durante el *XXII Congreso Nacional de Servicio Social*. Documento base. México.
- CONAPO Consejo Nacional de Población (2007). Comunicado de prensa del 10 de agosto de 2007.. México. En línea: <http://www.conapo.gob.mx/prensa/2007/prensa272007.pdf> [Consultado: 3 de noviembre de 2009].
- CONEVAL (2007). *Normatividad para la Evaluación de los Programas Federales*. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. En línea: [http://www.coneval.gob.mx/contenido/info\\_public/5916.pdf](http://www.coneval.gob.mx/contenido/info_public/5916.pdf) [Consultado: 21 de enero de 2010].
- CRES (2008). *Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y El Caribe* (CRES). Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, IESALC. Cartagena de Indias, Colombia, IESALC-UNESCO. 4 a 6 de junio. En línea: <http://www.iesalc.unesco.org/ve/docs/boletines/boletinno157/declaracioncres.pdf> [Consultado: 4 de noviembre de 2009].

- Cross, F. (2008). Innovación en la educación: ¿administrando el futuro?, en *Innovación en las escuelas*. Col. Antologías didácticas INITE-OCDE.
- Cuevas de la Vega, Angélica y Martínez, Angelina (2005). "Los programas institucionales de tutoría en las Instituciones de Educación Superior", en: Romo, Alejandra y González, Rubén (2005). *Detrás del acompañamiento ¿Una nueva cultura docente?* México, Universidad de Colima.
- De Garay, Adrián (2010). "La distancia entre los tiempos de las instituciones y los tiempos de los jóvenes universitarios", en *Educación a debate*. En línea: <http://educacionadebate.org/2010/05/11/la-distancia-entre-los-tiempos-de-las-instituciones-y-los-tiempos-de-los-jovenes-universitarios-por-adrian-de-garay-2/> [Consultado: 22 de junio de 2010].
- De Garay, Adrián (2005). *En el camino de la Universidad*, México, UAM-Ediciones EÓN.
- De Garay, Adrián (2004). *Integración de los jóvenes en el sistema universitario: Prácticas sociales, académicas y de consumo cultural*, México, Ediciones Pomares.
- De Garay, Adrián (2001). *Los actores desconocidos: una aproximación al conocimiento de los estudiantes*, Colección Biblioteca de la educación superior., México, ANUIES.
- De la Cruz Flores, Gabriela *et al* (2006). "Modelo integrador de la tutoría: de la dirección de tesis a la sociedad del conocimiento", en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, ISSN 1405-6666, Vol. 11, núm. 31, México, COMIE.
- Delors, Jacques (1996). *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI*, México, ediciones UNESCO y Correo de la UNESCO.
- Díaz Barriga, Ángel (2006). "El enfoque de competencias en la educación. ¿Una alternativa o un disfraz de cambio?", en *Perfiles Educativos*, tercera época, Vol. XXVIII, núm. 111. México, Centro de Estudios sobre la Universidad-UNAM.
- Ducoing, Patricia (2009). "¿Tutoría y/o acompañamiento en educación?", en Ducoing, Patricia (Coord.) (2009). *Tutoría y Mediación I*, México, Ed. IISUE-UNAM.
- Escorcia-Caballero, Rolando; Gutiérrez-Moreno, Alex (2009). "La cooperación en educación: una visión organizativa de la escuela Educación y Educadores", en *Revista Educación y Educadores*, Vol. 12, núm. 1, abril, 2009. Universidad de La Sabana. Colombia. <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=83411512009> [Consultado: 5 de octubre de 2009]
- Escudero, Juan Manuel y Gómez, Alberto Luis (2006). "La formación del profesorado y la garantía del derecho a una buena educación para todos", en Escudero J. M. y Gómez, A. *La mejora de la educa-*

- ción y la formación del profesorado. Políticas y prácticas*, Barcelona, Octaedro.
- Fresán, Magdalena (2005). "Apuntes para la construcción del marco conceptual de los programas institucionales de tutoría", en González, Rubén y Romo, Alejandra. (Compls.) (2005). *Detrás del acompañamiento ¿una nueva cultura docente?*, México, Universidad de Colima.
- Fresán, Magdalena (s/f). *Material didáctico para Cursos de Tutoría*, México, ANUIES.
- Gairín, Joaquín; Feixas, Mónica *et al* (2004). "La tutoría académica en el escenario europeo de la educación superior", en *Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado*, año/vol. 18, núm. 001. Universidad de Zaragoza, España. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.
- Gingras, Marcelle (2005). L'approche orientante: un concept en évolution. Ponencia presentada en el *Congreso Internacional de la AIOSP*. Lisboa (traducción libre de A. Romo).
- González Alfonso, Miriam (2008). Evaluación de los planes de tutorías. Material proporcionado en el módulo IV: Técnicas e instrumentos para el desarrollo de la acción tutorial en la Universidad. En *Diplomado universitario de tutorías*. Universidad Autónoma de Nuevo León. México (Memoria electrónica).
- González Ceballos, Rubén *et al.* (2009, septiembre) Origen, desarrollo y perspectivas del programa institucional de tutoría en la Universidad de Colima. Ponencia presentada en: *Jornadas iberoamericanas de tutoría y orientación en educación superior*, Mendoza, Argentina (Memoria electrónica).
- González Ceballos, Rubén (2008). "Herramientas básicas para el acompañamiento tutorial", en *REMO, Revista Mexicana de Orientación Educativa*, 2ª época, vol. VI, núm. 14, marzo-junio 2008, México.
- González Ceballos, Rubén (2005). *Guía para la formación y crecimiento personal del joven*, México, Universidad de Colima.
- González, Rubén y Romo, Alejandra (Compls.) (2005). *Detrás del acompañamiento ¿una nueva cultura docente?*, México, Universidad de Colima.
- González Maura, Viviana (2007). "El profesor tutor: una necesidad de la universidad del Siglo XXI", en: *Revista Cubana de Educación Superior*. Vol. 26 (2). Cuba, Portal Educativo del CEPES. págs. 23-36. En línea: <http://portal.cepes.uh.cu> [Consultado: 8 de octubre de 2009].
- Guarro Pallás, Amador (2008, septiembre). El plan institucional de tutorías como propuesta de cambio: procesos y estrategias. Ponencia presentada por videoconferencia, durante el *III Encuentro Nacional de Tutoría*. México, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (Memoria electrónica).

- Guarro Pallás, Amador (2005a). "El cambio educativo", en Guarro, Amador, *Los procesos de cambio educativo en una sociedad compleja. Diseño, Desarrollo e Innovación del currículum*, España, Ediciones Pirámide.
- Guarro Pallás, Amador (2005b). "La transformación democrática de la cultura escolar: Una respuesta justa a las necesidades del alumnado de zonas desfavorecidas", en: *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*. 1, (1). Universidad de Granada, España. En línea: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev91ART3.pdf> [Consultado: 30 de noviembre de 2009].
- Guarro Pallás, Amador (2004). *La mejora Institucional*. Documento polycopiado proporcionado en el Diplomado Universitario de Tutorías (2008). México, Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Guerra Ramírez, María Irene (2009). *Trayectorias formativas y laborales de jóvenes de sectores populares. Un abordaje biográfico*. Colección biblioteca de la educación superior, México, ANUIES.
- GUNI, Global University Network for Innovation (2009). Boletín 22 diciembre. "Los estudiantes deberían ser considerados como miembros activos e iguales dentro de la comunidad académica". *Entrevista con Ligia Deca, presidenta de la Unión Europea de Estudiantes*. En línea: <http://www.guni-rmies.net/interviews/detail.php?id=1488> [Consultado: 8 de enero de 2010].
- Hernández Rojas, Gerardo (1997). "Caracterización del Paradigma Humanista", en Díaz Barriga, Frida (coord.). *Bases Psicopedagógicas Módulo Fundamentos del Desarrollo de la Tecnología Educativa*, México, ILCE-OEA. En línea: [http://comenio.files.wordpress.com/2007/08/paradigma\\_humanista.pdf](http://comenio.files.wordpress.com/2007/08/paradigma_humanista.pdf) [Consultado: 18 de noviembre de 2009].
- Hernández Rojas, Gerardo (2002). *Paradigmas en psicología de la educación*, México, Paidós Educador.
- Hernández, Vicente y Torres, Jorge (2005). "La acción tutorial en la Universidad. Informe técnico", Universidad Pontificia Comillas de Madrid. España. En línea: [http://www.upcomillas.es/eees/Documentos/informe\\_acci%C3%B3n\\_tutorial.pdf](http://www.upcomillas.es/eees/Documentos/informe_acci%C3%B3n_tutorial.pdf) [Consultado: 22 de junio de 2010].
- IMJUVE Instituto Mexicano de la Juventud (2008). Caracterización de los hogares de los jóvenes en México. En línea: <http://cendoc.imjuventud.gob.mx/investigacion/docs/Caracterizacion%20de%20los%20jovenes%20en%20Mexico.pdf> [Consultado: 10 de septiembre de 2009].
- Jacobo, Héctor Manuel *et al.* (2005). "Tercer contexto de acompañamiento: la escuela", en Jacobo, H. M. (Coord.) (s/f). *El Acompañamiento Sistémico: lo que los Educadores podemos hacer en Contexto*, Sinaloa, México. Universidad Pedagógica Nacional y Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. En línea: <http://www.quadernsdigitals.net/>

- datos\_web/biblioteca/l\_6767/enLinea/8.pdf [Consultado: 19 de enero de 2010].
- Kent, Rollin; Boury, Elen *et al.* (2005, noviembre). La institucionalización del Programa de Apoyo a Estudiantes Indígenas en las IES. Lecciones y Escenarios (Presentación en power point no publicada). México.
- Krichesky, Marcelo *et al.* (1999). *Proyecto de Orientación y Tutoría. Enfoques y propuestas para el cambio en la escuela*, Argentina, Paidós.
- Lima Pita, María del Rosario (2006, Octubre). El PIT de la UQROO. Ponencia presentada en el *Segundo Encuentro Nacional de Tutoría*. Universidad Autónoma de Nuevo León, México (Memoria electrónica).
- Lobato, Clemente; Del Castillo, Laura y Arbizu, Felisa (2005). "Las representaciones de la tutoría en profesores y estudiantes: estudio de un caso", en *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*. vol. 5, núm. 002, España, Universidad de Almería.
- Longás, Jordi y Mollá, Núria (Coord.) (2007). "Contextualización y planteamientos institucionales", en: Longás, Jordi y Mollá, Núria. *La escuela orientadora. La acción tutorial desde una perspectiva institucional*, Madrid, Ed. Narcea.
- López Calva, Juan Martín (2001). *Mi rival es mi propio corazón...: educación personalizante y transformación docente: hacia una visión integral del proceso educativo*, México, Universidad Iberoamericana, Golfo Centro.
- Martínez, José Francisco, Torres, Miguel Ángel y Huerta, Rosa María (2004, junio). Los Planes de Acción Tutorial en la Universidad de San Luis Potosí: La Trayectoria Académica como eje de Construcción. Ponencia presentada en el *I Encuentro Nacional de Tutoría*, Universidad de Colima, México (Memoria electrónica).
- Medina Viedas, Jorge (2004). "Los estudiantes, los grandes desconocidos de las universidades". Entrevista a Adrián De Garay, en: *Campus Milenio*, febrero 26. México.
- Mora, Juan Antonio (1998). *Acción tutorial y orientación educativa*. 5a. Ed. Madrid, Narcea.
- OCDE (1997). *Examen de la Política Educativa de México, Informe de los examinadores*, México, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- Pérez Rivera, Graciela (2007). "Hacia un modelo de educación centrado en el aprendizaje", en Barrón, C. y E. Chehaybar (Coords.). *Docentes y alumnos. Perspectivas y prácticas*, México, IISUE-UNAM.
- Porter Galetar, Luis (2005). "Condiciones de un estudiante universitario mexicano", en *U2000*, Crónica de la Educación Superior, núm. 462, 23 de mayo.
- Porter Galetar, Luis (2006). "Análisis conceptual de la tutoría en educación superior". Documento de trabajo, no publicado.



- Presidencia de la República (2007). *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*, México, Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. En línea: [http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/PND\\_2007-2012.pdf](http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/PND_2007-2012.pdf) [Consultado: 4 de noviembre de 2009].
- Rama, Claudio (2006). "La Tercera Reforma de la Educación Superior en América Latina y el Caribe: masificación, regulaciones e internacionalización", en *Informe Sobre la Educación Superior en América Latina y El Caribe. 2000-2005. La metamorfosis de la educación superior*, Caracas, Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y El Caribe. En línea: [http://mt.educarchile.cl/MT/jjbrunner/archives/libros/InfoES-AL/ES\\_AL2000-05.pdf](http://mt.educarchile.cl/MT/jjbrunner/archives/libros/InfoES-AL/ES_AL2000-05.pdf) [Consultado: 2 de septiembre de 2009].
- REMO (2007). "Proceso de construcción de un modelo de tutoría académica: Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca", en *Revista Mexicana de Orientación Educativa*, núm. 11, Separata núm. 1, Marzo-Junio, México. Centro de investigación y formación para la docencia y orientación educativa, S.C. (CENIF). En línea: <http://www.remo.ws/revista/pdf/n11-separata1.pdf> [Consultado: 22 de enero de 2010].
- Rigalt González, Claudia (s/f). Modelo de tutoría en la UVM y su impacto en la deserción en el nivel medio superior y superior, México, UAM-X. En línea: <http://papyt.xoc.uam.mx/media/bhem/docs/pdf/27.PDF> [Consultado: 28 de octubre de 2009].
- Robles, José Eduardo (2001). "Un modelo de Docencia para el bachillerato", en Bazán, José de Jesús y García, Trinidad (Coord.). *Educación Media Superior. Aportes*, Vol. 1. México, UNAM-CCH.
- Rodríguez Espinar, Sebastián (1997). "Orientación universitaria y evaluación de la calidad", en Apodaca, Pedro y Lobato, Clemente (coord.). *Calidad en la universidad: orientación y evaluación*, Barcelona, Editorial Laertes.
- Romo López, Alejandra (2008, noviembre). El cambio y la innovación, condiciones fundamentales para institucionalizar un programa de tutoría. Ponencia Magistral presentada en el *Primer Encuentro Institucional de Tutorías*, Universidad Autónoma de Sinaloa, Mazatlán, Sin. México (Memoria electrónica).
- Romo López, Alejandra (2005a). *La incorporación de los programas de tutoría en las Instituciones de Educación Superior, México*, ANUIES. Colección documentos.
- Romo López, Alejandra (2005b). "La tutoría en el nivel de licenciatura y su institucionalización", en Díaz Barriga, Ángel y Mendoza, Javier (coords.). *Educación superior y programa nacional de educación 2001-2006, aportes para una discusión*, México, ANUIES.
- Romo, Alejandra y Fresán, Magdalena (2001). "Los factores curriculares y académicos relacionados con el abandono y el rezago", en: ANUIES.

- Deserción, Rezago y Eficiencia Terminal en las IES: *Propuesta metodológica para su estudio*, México, ANUIES. Serie Investigaciones En línea: [http://www.anui.es/servicios/p\\_anui.es/publicaciones/libros/lib64/0.html](http://www.anui.es/servicios/p_anui.es/publicaciones/libros/lib64/0.html) [Consultado: 25 de noviembre de 2009].
- Sánchez Villers, M. G. *et al* (2004, junio). Tutoría. Algunos elementos para su conceptualización. Ponencia presentada en el Primer Encuentro Nacional de Tutorías. Universidad de Colima, México <http://saestuc.ucol.mx/> [Consultado: 28 de octubre de 2009].
- Sanz, Rafael (2005). "Integración del estudiante en el sistema universitario: La tutoría", en: *Cuadernos de Integración Europea*, núm. 2, septiembre. En línea: <http://cde.uv.es/documents/2005-CIE-02.pdf> [Consultado: 10 de septiembre de 2009].
- Sanz, Rafael (2008). "Tutoría y orientación en la Universidad", en: *Orientación, tutoría, acción y función docente en la enseñanza media superior y superior*. Material de apoyo proporcionado en el Diplomado en Tutoría Universitaria. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. San Luis Potosí, México.
- Sanz Oro, Rafael (Coord.) (2009). *Tutoría y atención personal al estudiante en la Universidad*. Madrid, Editorial Síntesis.
- Secretaría de Educación Pública e IMJUVE (2008). *Programa Nacional de la Juventud 2008-2012*, México, Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. En línea: [www.imjuventud.gob.mx/contenidos/programas/pronajuve\\_2012.pdf](http://www.imjuventud.gob.mx/contenidos/programas/pronajuve_2012.pdf) [Consultado: 26 de noviembre de 2009].
- Secretaría de Educación Pública (2007). *Programa Sectorial de Educación 2007-2012*, México, Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. (En línea: [http://upepe.sep.gob.mx/prog\\_sec.pdf](http://upepe.sep.gob.mx/prog_sec.pdf) [Consultado: 26 de noviembre de 2009].
- Secretaría de Educación Pública (2001). *Programa Nacional de Educación 2001-2006*, México, Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. SEP.
- Secretaría de Educación Pública (1995). *Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000*, México, Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. SEP.
- Serna, A. y R. I. Roa (2006, octubre). La tutoría: fundamentación teórica y conceptual. Ponencia presentada en el *II Encuentro Nacional de Tutoría*. Universidad Autónoma de Nuevo León, México (Memoria electrónica).
- Soto Martínez, Maricela (2005, agosto). Características psicológicas y sociales del adulto joven. Ponencia presentada en el curso: *Introducción y actualización: La tutoría en la UAM-Xochimilco*. En línea: <http://papyt.xoc.uam.mx/pdf/doc10.pdf> [Consultado: 27 de octubre de 2009].
- Topping, Keith (1997). *Tutoría*. Serie prácticas educativas núm. 5, México, CENEVAL. En línea: [http://archivos.ceneval.edu.mx/archivos\\_portal/1997/SPE\\_05.pdf.pdf](http://archivos.ceneval.edu.mx/archivos_portal/1997/SPE_05.pdf.pdf) [Consultado: 1o. de noviembre de 2009].

- Tünnermann Bernheim, C. y Marilena de Souza Chaui (2003). "Desafíos de la Universidad en la Sociedad del Conocimiento, Cinco Años Después de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior". Artículo Producido por el *Comité Científico Regional para América Latina y el Caribe del Foro de la UNESCO*, París, UNESCO Forum Occasional Paper Series, Paper No. 4/S. En línea: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001344/134422so.pdf> [Consultado: 25 de noviembre de 2009].
- UAM-X (s/f)a. "Jóvenes y universitarios: dos experiencias que se acompañan", México, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco (UAM-X). En línea: <http://papyt.xoc.uam.mx/pdf/jovenesyuniversit.pdf> p. 13 [Consultado: 21 de enero de 2010].
- UAM-X (s/f)b. Modelo de atención personalizada y tutoría para los estudiantes de Licenciatura de la UAM-Xochimilco, México. <http://papyt.xoc.uam.mx/> [Consultado: 03 de octubre de 2009].
- UNESCO (1997). "Recomendación relativa a la Condición del Personal Docente de la Enseñanza Superior", en *Recomendaciones de la Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)*. 29ª Reunión del 21 de octubre al 12 de noviembre, París. En línea: [http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL\\_ID=13144&URL\\_DO=DO\\_PRINTPAGE&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13144&URL_DO=DO_PRINTPAGE&URL_SECTION=201.html) [Consultado: 19 de octubre de 2009].
- UNESCO (1998a). Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y acción, en *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior*. En línea: [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm) [Consultado: 26 de noviembre de 2009].
- UNESCO (1998b). Debate temático: La educación superior para una nueva sociedad: la visión estudiantil, en: *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, La educación superior en el siglo XXI. Visión y acción*. <http://www.unesco.org/education/educprog/wche/principal/stu-s.html>
- Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. (s/f). Programa Integral de Tutorías y Trayectorias Académicas (PITTA) de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México, UACJ. [http://www.uacj.mx/DINNOVA/PublishingImages/PITTA/Documento%20base%20PITTA%20\(final\).doc](http://www.uacj.mx/DINNOVA/PublishingImages/PITTA/Documento%20base%20PITTA%20(final).doc) [Consultado: 29 de octubre de 2009].
- Zabalza, Miguel Ángel (2006). *Competencias docentes del profesorado universitario: calidad y desarrollo profesional*, España, Narcea.

*La tutoría*  
*Una estrategia innovadora en el marco*  
*de los programas de atención a estudiantes*  
Se terminó de imprimir en GRUPO H IMPRESORES,  
Sabino # 12 Col. El Manto, Iztapalapa, C.P. 09830, México, D.F.  
en abril de 2011, el tiraje fue de 1,000 ejemplares  
Impreso sobre papel couché de 90 grs. y couché de 300 grs.  
La composición tipográfica se realizó con tipografía Myriad Pro 10/13.32 pts.