

---

**L**a tutoría académica y  
*la calidad de la educación*

---

**APOYO AL TUTOR**  
**COLECCIÓN DIRIGIDA POR**  
**LA UNIDAD DE INNOVACIÓN CURRICULAR**

1. Temas de educación superior
2. La tutoría académica y la calidad de la educación
3. La tutoría en la formación integral
4. Herramientas para la actividad tutorial

Programa Institucional de Tutoría Académica

---

# **L**a tutoría académica y

---

## *la calidad de la educación*

---



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

José Trinidad Padilla López  
RECTOR GENERAL

Itzcoátl Tonatiuh Bravo Padilla  
VICERRECTOR EJECUTIVO

Ruth Padilla Muñoz  
COORDINADORA GENERAL ACADÉMICA

Ana Rosa Castellanos  
JEFA DE LA UNIDAD DE INNOVACIÓN  
CURRICULAR

*Coordinación y Seguimiento de la Edición*  
Alejandra Villanueva

*Selección de Textos*  
Lidia Cisneros Hernández  
Sara Robles Rodríguez

Colección Apoyo al Tutor

Universidad de Guadalajara  
2004

# Índice

---

<b>PRIMERA PARTE</b>	
<b>Programas Institucionales de Tutoría.</b>	
<b>Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación</b>	<b>7</b>
<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>La tutoría. Una alternativa para contribuir a abatir los problemas de deserción y rezago en la educación superior</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>La tutoría. Una estrategia para mejorar la calidad de la educación superior</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>El sistema tutorial</b>	<b>31</b>
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>Diagnóstico de necesidades de tutoría</b>	<b>45</b>
<b>CAPÍTULO 5</b>	
<b>Organización e implantación de programas de tutoría académica en instituciones de educación superior</b>	<b>55</b>
<b>CAPÍTULO 6</b>	
<b>El tutor, actor central de la transformación institucional</b>	<b>63</b>
<b>CAPÍTULO 7</b>	
<b>Evaluación de la actividad tutorial</b>	<b>73</b>
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS AFINES A LA TEMÁTICA DE TUTORÍA</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO 1</b>	
<b>Cuestionario de Actividades de Estudio (CAE)</b>	<b>89</b>
<b>ANEXO 2</b>	
<b>Ficha de seguimiento individual</b>	<b>91</b>

<b>ANEXO 3</b>	
<b>Ejemplo de instrumento para evaluar el desempeño en la tutoría</b>	93
<b>ANEXO 4</b>	
<b>Evaluación de las dificultades de la acción tutorial</b>	95
<b>BIBLIOGRAFÍA GENERAL</b>	97
<b>SEGUNDA PARTE</b>	
<b>La calidad de la educación superior</b>	101
<b>La calidad en la educación superior</b>	
Magdalena Fresán Orozco, Alejandra Romo López y Yolanda Vera Chávez	103

# **PRIMERA PARTE**

## **Programas Institucionales de Tutoría**

---

**Una propuesta de la ANUIES para su organización  
y funcionamiento en las instituciones de educación\***





La educación superior mexicana requiere transformarse teniendo como eje una nueva visión y un nuevo paradigma para la formación de los estudiantes, donde la atención personalizada de éstos puede ayudar a abatir los índices de reprobación y rezago escolar, a disminuir las tasas de abandono de los estudios y a mejorar la eficiencia terminal. Resultado de estas consideraciones, que retoman la propuesta para el desarrollo integral de los alumnos incluida en el documento La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo aprobada por las XXX Asamblea General de la ANUIES, surge esta propuesta orientada a proporcionar la implantación de un programa institucional de tutoría, que inicia analizando las principales causas del rezago o abandono de los estudios, reflexiona sobre la tutoría como estrategia viable para promover el mejoramiento de la calidad de la educación superior; define el concepto y enuncia los compromisos de cada uno de los actores universitarios, para luego pasar a lo que es propiamente la propuesta para la organización y operación de las acciones, así como la articulación de los esfuerzos entre las diferentes instancias universitarias para la organización e implantación de un programa de este tipo.



# Presentación

---

Ante la proximidad de un nuevo siglo, en el seno de una sociedad cuya dinámica se sustenta esencialmente en el conocimiento, la educación superior mexicana requiere transformarse teniendo como eje una nueva visión y un nuevo paradigma para la formación de los estudiantes, entre cuyos elementos están el aprendizaje a lo largo de toda la vida, la orientación prioritaria hacia el aprendizaje autodirigido (aprender a aprender, aprender a emprender y aprender a ser) y la formación integral con una visión humanista y responsable ante las necesidades y oportunidades del desarrollo de nuestro país. En este escenario, la atención personalizada del estudiante constituye, sin lugar a dudas, un recurso de gran valor, ya que al visualizar al alumno como el actor central del proceso formativo, además de propiciar el logro de los objetivos indicados, contribuye a la adaptación del estudiante al ambiente escolar y al fortalecimiento de sus habilidades de estudio y de trabajo. Este tipo de atención puede ayudar, adicionalmente, a abatir los índices de reprobación y rezago escolares, a disminuir las tasas de abandono de los estudios y a mejorar la eficiencia terminal.

La Secretaría General Ejecutiva de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), a fin de dar cumplimiento a lo acordado por el Consejo Nacional

en su sesión 1.99, y coadyuvar a que las instituciones afiliadas respondan a los compromisos establecidos en el marco del Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), convocó a un grupo de universitarios con experiencias diversas y complementarias en el ámbito de la educación superior, y en particular en los programas de atención de alumnos o seguimiento de trayectorias escolares, con el propósito de construir una propuesta para la organización e implantación de programas de atención personalizada de los estudiantes de licenciatura.

De esta manera, el grupo de trabajo estuvo integrado (en riguroso orden alfabético) por Jorge Álvarez Martínez, de la Universidad Nacional Autónoma de México (Principales causas de deserción y rezago detectadas en estudiantes de licenciatura); José Calderón Hernández, de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo e Instituto Hidalguense de Educación Media Superior y Superior (Implantación de programas de tutoría); Ana Rosa Castellanos, de la Universidad de Guadalajara (Implantación de programas de capacitación para la tutoría); Ragueb Chaín Revuelta, de la Universidad Veracruzana (Trayectorias escolares); Lidia Cisneros Hernández, de la Universidad de Guadalajara (Implantación de programas de capacitación para la tutoría); Adrián de Garay Sánchez, de la Universidad Autónoma

Metropolitana, Azcapotzalco (Actitudes de los estudiantes); Rubén González Ceballos, de la Universidad de Colima (Implantación de programas de tutoría); Javier Palencia Gómez, del Centro Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (Conocimiento del rendimiento y los problemas formativos de los aspirantes a la educación superior); Alejandra Romo López, de la ANUIES (Planeación de la Educación Superior) y Magdalena Fresán Orozco (Evaluación de la Educación Superior) quien tuvo a su cargo la coordinación del proyecto. Se contó también con las oportunas observaciones y comentarios de Roberto García Cortés, Presidente de la Asociación Mexicana de Profesionales de la Orientación y con la valiosa colaboración de Patricia Acuña Monsalve, Laura Guzmán Hernández y Gabriel Lomelí Silva, miembros los tres, del personal de la Secretaría General Ejecutiva de la ANUIES, para la construcción de la presente propuesta.

El resultado del trabajo de este grupo interinstitucional fue una propuesta para la organización e implantación de programas de atención personalizada a los estudiantes de las instituciones de educación superior (IES), la cual es congruente con el documento aprobado por la XXX Sesión Ordinaria de la Asamblea General de la Asociación, “La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo”, especialmente en los términos del capítulo relativo a los Programas Institucionales, Desarrollo Integral de los Alumnos, que señala como primer objetivo: “Apoyar a los alumnos del SES (Sistema de Educación Superior), 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 la propuesta orientada a propiciar la implantación de un programa institucional de tutoría se analizan las principales causas del rezago o abandono de los estudios, dado que su identificación es necesaria para la estructuración de alternativas de acción que ayuden a contrarrestarlas. Asimismo, se lleva a cabo una reflexión sobre la tutoría como estrategia viable, en conjunto con otras acciones institucionales, para promover

el mejoramiento de la calidad de la educación superior.

Para apoyar esta idea, se incluye un recorrido histórico por los diferentes países que han desarrollado sistemas tutoriales; adicionalmente se refieren las principales orientaciones de los organismos internacionales al respecto, y se describe lo que en ese sentido se ha hecho en nuestro país, tanto en lo referente a la normatividad como en lo correspondiente a los programas de apoyo a los estudiantes en distintas instituciones.

Para cumplir con el objetivo de construir una propuesta de programa, el grupo interinstitucional convino en la necesidad de trabajar sobre una definición de tutoría, aceptada por todos sus integrantes, y de precisar la concepción y los objetivos de un sistema institucional de tutoría académica, en el marco de las características de las IES mexicanas. La propuesta resultante hace una distinción —indispensable— entre tres mecanismos de atención y apoyo académico a los estudiantes, para asegurar la viabilidad de su operación: subraya las diferencias entre la tutoría (como acompañamiento durante el proceso educativo), la asesoría académica y los programas para la mejora de la calidad del proceso educativo.

En su parte medular, la propuesta para implantar un Programa Institucional de Tutoría, señala la importancia de determinar los compromisos de cada uno de los actores universitarios en el desarrollo del programa. Se incluye, en el mismo (capítulo cuarto), una propuesta para la organización y operación de las acciones, así como la necesaria articulación de los esfuerzos entre las diferentes instancias universitarias involucradas. Cubiertos estos requisitos es posible hablar de un Plan de Acción Tutorial, basado en la integración de una Comisión Promotora del Programa, cuya responsabilidad en la coordinación de las acciones será fundamental para su adecuada instrumentación.

Se apunta, asimismo, que la operación de un Programa Institucional de Tutoría no implica la construcción de estructuras adicionales y paralelas a las existentes actualmente en las instituciones, ni tampoco una infraestructura creada para atender sus necesidades específicas. Más bien, se sugiere promover un aprovechamiento eficiente

del personal y de las instalaciones, equipos y espacios físicos en un proceso de articulación de esfuerzos y programas institucionales existentes.

El conocimiento del principal destinatario de un Programa Institucional de Tutoría, el estudiante, será un insumo insustituible para la orientación y la importancia de los apoyos que se ofrezcan a cada caso. De ahí la necesidad de hacer acopio de la información adecuada, por lo que, en el capítulo cinco se sugiere un perfil de la información útil y algunas recomendaciones para el aprovechamiento de la información disponible. En opinión del grupo de trabajo responsable de la propuesta, la información recabada puede no ser suficiente del todo; sin embargo, cuando se logra integrar una información consolidada del análisis del rendimiento escolar de los estudiantes, correlacionada con su desempeño en el examen de admisión, sus características socioeconómicas y su trayectoria escolar previa, se tienen elementos para conocer las dimensiones del riesgo del rezaño o del abandono de los estudios por parte de los estudiantes. A estas fuentes de información es posible agregar otras que permitirían afinar el diagnóstico y, por lo tanto, aumentar la capacidad para diseñar soluciones idóneas. Para este efecto es determinante la capacidad del tutor en la identificación de los problemas.

Líneas arriba se mencionó la existencia de un destinatario principal del programa institucional de tutorías, el estudiante. Sin embargo, en este proceso hay otro actor central: el profesor habilitado específicamente como tutor. Un Programa Institucional de Tutoría requiere de identificar la importancia y la responsabilidad que este sujeto tiene en el proceso. Para convertir al tutor en el eje de la transformación institucional, se propone una definición de su perfil deseable, la explicitación de las funciones que le corresponderá asumir y la previsión de acciones de capacitación y

actualización que se requerirán para lograr este objetivo.

En el séptimo capítulo se recomienda prever la realización de acciones de seguimiento y de evaluación del Programa Institucional de Tutoría, pero también de sus partes componentes, tales como las trayectorias de los alumnos participantes; de la función tutorial; de los profesores, por parte de los estudiantes beneficiarios de la misma; del funcionamiento de la coordinación. Se pretende facilitar dicha tarea con la inclusión de algunos instrumentos, todo ello, considerando los diferentes niveles de intervención, ejecución y desarrollo.

Como un elemento más de ayuda en la operación de un programa de esta naturaleza se ofrece, al final de este texto, un glosario que contiene un conjunto de definiciones relacionadas con la temática de la tutoría.

El éxito de los planteamientos plasmados en la propuesta que se presenta, dependerá de la comprensión y asimilación que tenga en cada una de las instituciones que operen su respectivo Programa Institucional de Tutoría. Es evidente, en especial para las instituciones que por primera vez pretendan ejecutarlo, o para aquellas que consideren necesario mejorar el que tienen en ejercicio, que la sola lectura de la propuesta metodológica no garantiza su operación efectiva, por lo que están previstas acciones de apoyo a las IES, a través de un programa regional de capacitación para los integrantes de la comisión promotora del programa, en las distintas instituciones afiliadas a la ANUIES. Por último, se pretende que lo incluido en este volumen, producto de la voluntad del grupo de trabajo interinstitucional, sea de utilidad para las IES mexicanas, las que en este momento realizan un excepcional esfuerzo para mejorar la calidad de la educación superior.



# Capítulo 1

---

## La tutoría. Una alternativa para contribuir a abatir los problemas de deserción y rezago en la educación superior

### 1.1. LA DESERCIÓN Y EL REZAGO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Entre los problemas más complejos y frecuentes que enfrentan las IES del país, en el nivel de licenciatura, se encuentran la deserción, el rezago estudiantil y los bajos índices de eficiencia terminal, esta última entendida como la proporción de alumnos que habiendo ingresado en un determinado momento al programa, lo concluyen en el plazo establecido en el plan de estudios. Tanto la deserción como el rezago son condiciones que afectan el logro de una alta eficiencia terminal en las instituciones. En el periodo 1986-1991 la eficiencia terminal de las instituciones públicas fluctuó entre el 51.2 y el 62%, observándose un promedio en ese lapso, del 53%. Mientras que entre 1985 y 1990, la eficiencia terminal promedio para el subsistema de educación superior fue de 50.6% (Díaz de Cossío, 1998).

En cifras generales y como promedio nacional, de cada 100 alumnos que inician estudios de licenciatura, entre 50 y 60 concluyen las materias del plan de estudios, cinco años después y, de éstos, tan sólo 20 obtienen su título. De los que se titulan, solamente un 10%, es decir 2 egresados, lo hacen a la edad considerada como deseable (24 ó 25 años); los demás, lo hacen entre los 27 y los 60 años (Díaz de Cossío, 1998). Información re-

ciente que proviene de la Universidad Veracruzana (Chaín, 1999), indica que aproximadamente 25 de cada 100 estudiantes que ingresan al nivel universitario abandonan sus estudios sin haber promovido las asignaturas correspondientes al primer semestre; además, la mayoría de ellos inicia una carrera marcada por la reprobación y por los bajos promedios en sus calificaciones, lo cual contribuye a que en el tercer semestre la deserción alcance al 36% de quienes ingresaron, cifra que se incrementa, semestre con semestre, hasta alcanzar el 46% al término del periodo de formación considerado.

Esta situación refleja la necesidad que tienen las IES de llevar a cabo estudios sobre las características y el comportamiento de la población estudiantil, en relación con los factores que influyen sobre su trayectoria escolar, tales como ingreso, permanencia, egreso y titulación. La información obtenida serviría para identificar y atender las causas que intervienen en el éxito o en el fracaso escolar; en el abandono de los estudios y en las condiciones que prolongan el tiempo establecido en los planes de estudio para concluir satisfactoriamente los mismos.

Son imperativos de las IES incrementar la calidad del proceso formativo, aumentar el rendimiento de los estudiantes, reducir la reprobación y el abandono para lograr índices de aprovechamiento

to y de eficiencia terminal satisfactorios, así como para cumplir con el objetivo de responder a las demandas sociales con más y mejores egresados que, al mismo tiempo, puedan lograr una incorporación exitosa al mercado de trabajo.

Para alcanzar estos objetivos es indispensable consolidar una oferta educativa de calidad; en otras palabras, mejorar cualitativa y trascendentalmente el servicio que se ofrece a los estudiantes. Este es un asunto complejo en el que convergen múltiples aspectos de la organización universitaria en su conjunto, tales como el nivel de formación y profesionalización de los profesores, la manera en que se organiza el trabajo académico, la pertinencia y la actualización del currículum, los apoyos materiales y administrativos, además de las características de los estudiantes. A lo largo de estos años se han desarrollado diversas estrategias para atender estos problemas; aún sin haber agotado todas las posibilidades, se avanza en la formación de los profesores, en la actualización y adecuación de los planes de estudio, en el equipamiento de laboratorios, centros de cómputo, bibliotecas, etcétera. Además, se han incorporado procesos de selección que se caracterizan por su organización, por su credibilidad y por la utilización de pruebas adecuadas para el ingreso al nivel superior.

Sin embargo, los asuntos referidos a las características de los estudiantes no han tenido la suficiente relevancia. En la mayoría de las instituciones se opera desde el supuesto de una cierta homogeneidad en las características de los alumnos; por consiguiente, los programas académicos no toman en consideración la evidente heterogeneidad, tanto en lo que se refiere a sus habilidades básicas como a los conocimientos que dominan. Las capacidades y conocimientos indispensables para desarrollar una carrera universitaria se dan por supuestos, a pesar de las evidencias existentes sobre la insuficiencia de la formación en los niveles elemental y medio.

Es posible suponer, con cierto grado de certeza, que los estudiantes que ingresan a la educación superior no dominan las habilidades ni la información y conocimientos indispensables para utilizar, de la mejor manera posible, los recursos que la universidad pone a su disposición.

La deserción, entendida como una forma de abandono de los estudios superiores, adopta distintos comportamientos en los estudiantes que afecta la continuidad de sus trayectorias escolares (Tinto, 1989:34). Estos comportamientos se caracterizan por:

1. Abandono o suspensión voluntaria y definitiva de los estudios y del sistema de educación superior por parte del alumno.
2. Salida de alumnos debido a deficiencias académicas, y consecuente bajo rendimiento escolar.
3. Cambio de carrera (el alumno continúa en la misma institución pero se incorpora a otra cohorte generacional) o de institución.
4. Baja de los alumnos que alteran el orden y la disciplina institucional. Generalmente obstaculiza el ingreso a otra escuela o facultad.

Se ha detectado que la deserción responde a una multiplicidad de factores que afectan a los estudiantes (De los Santos, 1993, Allende, 1987, Martínez Rizo, 1988, Clemente, 1997). Entre ellos, principalmente durante el primer año posterior a su ingreso a la licenciatura, se encuentran:

- Las condiciones económicas desfavorables del estudiante.
- El deficiente nivel cultural de la familia a la que pertenece.
- Las expectativas del estudiante respecto de la importancia de la educación.
- La incompatibilidad del tiempo dedicado al trabajo y a los estudios.
- La responsabilidad que implica el matrimonio.
- Las características personales del estudiante, por ejemplo, la falta de actitud de logro.
- El poco interés por los estudios en general, por la carrera y la institución.
- Las características académicas previas del estudiante, como los bajos promedios obtenidos en la educación media superior que reflejan la insuficiencia de los conocimientos y habilidades con que egresan los estudiantes, en relación con los requeridos para mantener las exigencias académicas del nivel superior.



- La deficiente orientación vocacional recibida antes de ingresar a la licenciatura, que provoca que los alumnos se inscriban en las carreras profesionales sin sustentar su decisión en una sólida información sobre la misma.

Las IES, por su parte, no han detectado con suficiente precisión los periodos críticos en la trayectoria escolar universitaria, en los cuales las interacciones entre la institución y los alumnos pueden influir en la deserción (Tinto, 1992). En general, según este autor, podrían señalarse tres periodos esenciales en la explicación del fenómeno de la deserción:

- Primer periodo crítico: Se presenta en la transición entre el nivel medio superior y la licenciatura y se caracteriza por el paso de un ambiente conocido a un mundo en apariencia impersonal, lo que implica serios problemas de ajuste para los estudiantes.
- Segundo periodo crítico: Ocurre durante el proceso de admisión, cuando el estudiante se forma expectativas equivocadas sobre las instituciones y las condiciones de la vida estudiantil, que al no satisfacerse, pueden conducir a decepciones tempranas y, por consiguiente, a la deserción.
- Tercer periodo crítico: Se origina cuando el estudiante no logra un adecuado rendimiento académico en las asignaturas del plan de estudios y la institución no le proporciona las herramientas necesarias para superar las deficiencias académicas.

Por otro lado, la permanencia del estudiante en el plan de estudios de la licenciatura también se encuentra afectada por el rezago escolar, el cual consiste en el retraso en la inscripción a las asignaturas subsecuentes del plan de estudios en un lapso regular u ordinario. Así, el alumno rezagado es el que se atrasa en las inscripciones que corresponden al trayecto escolar de su cohorte generacional y, por tanto, en el egreso de la misma (Altamira Rodríguez, 1997:35).

El rezago afecta a aquellos alumnos que no acreditan las asignaturas y no pueden avanzar hasta que las aprueben. Estas frecuentemente son

asignaturas de las ciencias básicas, las matemáticas y la metodología de la investigación que por su grado de dificultad presentan mayores índices de rezago. Por ejemplo, la Universidad Autónoma de Yucatán, en su Plan 91, reporta el 83.8% de reprobación en las asignaturas de estas áreas en los primeros tres semestres; esto significa una tasa de rezago del 13% (Altamira Rodríguez, 1997:75).

La reprobación y la estructura rígida de los planes de estudio, el desconocimiento de los alumnos respecto de las posibles soluciones a los problemas de la seriación de materias o de las opciones académicas disponibles para superar deficiencias y aprobar alguna unidad de enseñanza aprendizaje, constituyen también problemas que influyen en el rezago escolar o en la decisión de abandonar los estudios. Por otro lado, los profesores en el nivel universitario enfrentan una deficiencia generalizada de los alumnos en el empleo de métodos de estudio apropiados.

## 1.2 LA ATENCIÓN DE LOS PROBLEMAS EN LA TRAYECTORIA ESCOLAR

La atención a los problemas mencionados en la sección anterior se intenta regularmente a través de estrategias de carácter general que, nuevamente, en aras de la eficiencia, se conciben para poblaciones homogéneas sin reconocer las particularidades de la diversidad de los estudiantes. De ahí la escasez e insuficiencia de los resultados.

En este marco, el establecimiento de un programa institucional de tutoría, podría tener un efecto positivo en la resolución de los problemas antes indicados, en la elevación de la eficiencia terminal y, sobre todo, en la formación integral del estudiante.

La tutoría, entendida como el acompañamiento y apoyo docente de carácter individual, ofrecido a los estudiantes como una actividad más de su currículum formativo, puede ser la palanca que sirva para una transformación cualitativa del proceso educativo en el nivel superior. La atención personalizada favorece una mejor comprensión de los problemas que enfrenta el alumno, por parte del profesor, en lo que se refiere a su adaptación al ambiente universitario, a las condiciones individuales para un desempeño aceptable durante su

formación y para el logro de los objetivos académicos que le permitirán enfrentar los compromisos de su futura práctica profesional.

Apoyar al alumno en el desarrollo de una metodología de estudio y de trabajo que sea apropiada a las exigencias del primer año de la carrera, ofrecerle apoyo y supervisión en temas de mayor dificultad en las diversas asignaturas, crear un clima de confianza entre tutor y alumno que permita al primero conocer aspectos de la vida personal del estudiante, que influyen directa o indirectamente en su desempeño, señalar y sugerir actividades extracurriculares que favorezcan un

desarrollo profesional integral del estudiante y brindar información académico-administrativa, según las necesidades del alumno, constituyen las acciones que dan contenido al concepto de tutoría.

La participación de los profesores, principalmente del personal académico de carrera, en la actividad tutorial, constituye la estrategia idónea para emprender la transformación que implica el establecimiento del programa institucional de tutoría. Sin embargo, llevarlo a la práctica requiere de un análisis de los elementos necesarios para su concreción y, a primera vista, representa una tarea adicional para todos los actores universitarios.

## Capítulo 2

---

### La tutoría. Una estrategia para mejorar la calidad de la educación superior

#### 2.1 LA NECESIDAD DE INSTRUMENTAR ALTERNATIVAS PARA MEJORAR LA CALIDAD Y LA EFICIENCIA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Algunas de las manifestaciones más conocidas del individuo que fracasa en sus estudios son la desorganización personal, el retraimiento social y las conductas disruptivas (Durón, et al., 1999). A su vez, estos tipos de conductas suelen ser los causantes del fracaso escolar. A fin de derivar medidas preventivas para elevar el nivel académico y optimizar la salud mental, emocional y física de los estudiantes de educación media superior y superior es necesario dar una atención institucional a los factores que anteceden a la reprobación, al bajo rendimiento escolar y a la deserción escolar.

La investigación psicológica ha logrado identificar factores de riesgo que ponen en peligro el desarrollo psicosocial de la persona y, consecuentemente, su desempeño en los estudios. López, et al.,<sup>1</sup> reconocen la existencia de cuatro factores que afectan el desempeño académico:

- Factores fisiológicos.
- Factores pedagógicos.
- Factores psicológicos.
- Factores sociológicos.

Los factores fisiológicos influyen en forma importante en el bajo rendimiento de los estudiantes; sin embargo, es difícil precisar en qué grado afectan realmente, ya que, por lo general, se encuentran interactuando con otros factores. Dentro de los de orden fisiológico, los que principalmente permiten predecir el comportamiento de las calificaciones escolares están:

- Modificaciones endocrinológicas que afectan al adolescente.
- Deficiencias en los órganos de los sentidos, principalmente en la vista y en la audición.
- Desnutrición.
- Salud y peso de los estudiantes.

Estos factores que disminuyen la motivación, la atención y la aplicación en las tareas, también afectan la inmediata habilidad del aprendizaje en el salón de clases y limitan las capacidades intelectuales.

Los factores pedagógicos son aquellos que se relacionan directamente con la calidad de la enseñanza. Entre ellos se encuentran:

- Número de alumnos por maestro.

---

<sup>1</sup> Citado por Durón, et al., (1999).

- Utilización de métodos y de materiales inadecuados.
- Motivación del maestro y tiempo dedicado a la preparación de sus clases.

En cuanto a los factores psicológicos conviene señalar que algunos estudiantes presentan desórdenes en sus funciones psicológicas básicas, tales como: percepción, memoria y conceptualización. El mal funcionamiento de ellas contribuye a las deficiencias en el aprendizaje. Por otro lado, el rendimiento académico es influido por variables de personalidad, motivacionales, actitudinales y afectivas, que se relacionan con aspectos como nivel escolar, sexo y aptitudes. Entre los problemas más comunes en el grupo de edad que estudia una carrera universitaria se encuentran los problemas de índole emocional, que corresponden a la etapa de la adolescencia (temprana y tardía), ya que estos jóvenes enfrentan un periodo de cambio en muchas áreas de su vida. Además, se ha observado que el rendimiento es reflejo, entre otras cosas, del tipo de hábitos de estudio con los que cuentan los estudiantes para su desempeño escolar. Si se considera que los problemas del aprendizaje se presentan en todas las edades, se puede suponer que una de las causas del bajo rendimiento académico es el mal uso o la falta de estrategias de estudio que permitan al estudiante aprovechar de manera óptima los conocimientos adquiridos en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Finalmente, los factores sociológicos son aquellos que incluyen las características socioeconómicas y familiares de los estudiantes. Entre éstas se encuentran: la posición económica de la familia, el nivel de escolaridad y ocupación de los padres y la calidad del medio ambiente que rodea al estudiante, las cuales influyen en forma significativa en el rendimiento escolar de los mismos. Además, estas variables se relacionan con los índices de ausentismo escolar y con conductas disruptivas.

Por su parte Vincent Tinto<sup>2</sup> elaboró un modelo explicativo de la deserción escolar aplicable al problema del bajo desempeño escolar. Dicho modelo considera al individuo en constante inte-

racción con el sistema social y con el sistema académico y que el rendimiento escolar está determinado, en gran medida, por sus antecedentes familiares (nivel educativo, intereses, logros académicos, nivel socioeconómico y expectativas de los padres); características individuales (rasgos de personalidad, capacidad de desempeño y sexo); antecedentes educativos (promedio de calificaciones, características de las escuelas y maestros), y por el compromiso para alcanzar sus metas educativas (expectativas, aspiraciones y grado de compromiso).

Tinto sostiene que tanto el sistema escolar como el alumno son retroalimentados permanentemente por el sistema social. Este último contempla variables tales como: cambios en la oferta y demanda del mercado laboral, relaciones interpersonales con pares académicos, maestros y personal administrativo, clima social de la institución, grupos de apoyo y ajuste social a la institución.

Considerado el sustento teórico que subyace al fenómeno del bajo desempeño académico, es necesario determinar la influencia que ejercen aquellas variables, sobre el desempeño académico y la salud mental de los individuos.

A continuación se presentan algunas referencias de estudios realizados a principios de la década, citados por Durón et al., (1999), sobre el rendimiento escolar:

- Overwalle y Metsenaere (1990), en una investigación en la que participaron 56 estudiantes, observaron el efecto que el entrenamiento en el autocuestionamiento y/o la elaboración de resúmenes y/o de notas, tiene sobre la mejoría en las calificaciones de los estudiantes con deficientes herramientas de estudio. Para ello integraron tres grupos, enseñando a cada uno, una de las herramientas mencionadas. Los resultados indicaron que el autocuestionamiento y la elaboración de resúmenes mejoró el desempeño académico de estos estudiantes. También se encontró que el autocuestionamiento es la herramienta más efectiva para la retención de los conocimientos.

---

2 Ibid.

- Por su parte, Dickinson y O'Connell (1990) relacionaron tiempo de estudio y calificaciones. En esta investigación participaron 113 estudiantes de una carrera del área educativa, que llevaron un control sobre el inicio y el final de cada una de sus sesiones de estudio, de una materia determinada. Los tipos de actividades que registraron fueron las relacionadas con la lectura, la revisión y la organización del material de estudio. La actividad de organización consistió en resumir, hacer redes semánticas, integrar lecturas con lo revisado en clase o hacer asociaciones. Se encontró que los sujetos que dedicaban más tiempo a organizar su material de estudio obtuvieron calificaciones más altas que aquellos que dedicaron más tiempo a leer o a revisar materiales. También se encontró que el tiempo dedicado a organizar explica en mayor proporción los resultados del curso, que el tiempo total dedicado al estudio.
- Los investigadores Wittrock y Alesandrini (1990) compararon tres condiciones, dos de carácter experimental, correspondientes a diferentes tipos de habilidades de estudio (generar analogías y hacer resúmenes) y otra, consistente en leer el texto. Participaron 57 estudiantes universitarios, distribuidos en tres grupos asignados a cada una de las tres condiciones (19 estudiantes en cada condición). Todos los estudiantes leyeron el mismo texto, los que elaboraron analogías y los que hicieron resúmenes lograron una mayor tasa de aprendizaje que los que simplemente leyeron el texto. También se comprobó que el tiempo que tardó cada grupo en estudiar el texto no influyó en el aprendizaje, siendo más importante la estrategia de estudio utilizada. Concluyeron que, generar analogías o hacer resúmenes ayudan a la mayor comprensión y adquisición del conocimiento.
- En un estudio realizado por Sageder (1994), con 260 estudiantes universitarios, se observó que tanto su nivel de motivación como sus

atributos personales influyen en el uso de determinadas estrategias de aprendizaje.

- En otra investigación, Martínez-Guerrero y Sánchez Sosa (1993), realizada con 1893 estudiantes mexicanos de secundaria y preparatoria, estimaron el valor predictivo de las estrategias de aprendizaje utilizadas por los estudiantes. Los resultados mostraron que estrategias como la programación de las actividades de estudio, el repaso sistemático de los temas, el orden jerárquico de los temas y la identificación de la información relevante en un texto, predicen significativamente el desempeño académico.
- Para Pozo (1990), difícilmente puede exagerarse la importancia de las estrategias del aprendizaje tanto para la práctica educativa como para la teoría psicológica. También señala que entre más efectivas sean las estrategias de aprendizaje mayor será su efecto en el desempeño escolar. Para este autor, las estrategias de aprendizaje constituyen secuencias integradas de procedimientos o actividades que se eligen con el propósito de facilitar la adquisición, almacenamiento y/o utilización de la información.

Además, en México existen versiones anglosajonas de instrumentos diseñados para determinar las conductas y estrategias utilizadas por estudiantes del College (IES) tales como el Inventario de Estrategias de Estudio y de Aprendizaje.<sup>3</sup> Dicho instrumento está integrado por 10 dimensiones agrupadas en estrategias afectivas y estrategias cognitivas de aprendizaje. Las primeras involucran factores personales que influyen en el desempeño académico de los estudiantes y las segundas a las distintas técnicas específicas utilizadas durante el aprendizaje.

Sin embargo, tal tipo de aportaciones tienen un limitado alcance y generalización, ya que se refieren al análisis de poblaciones que tienden a comportarse de manera muy diferente a la mexicana.

---

<sup>3</sup> Citado en Durón, Oropeza et al. (1999), por Castrejón, Montanes y García-Correa (1993); Deming, Valeri-Gold e Idelman, (1994); Grimes (1995).

Los diversos organismos que durante la última década han analizado el sistema de educación superior mexicano (CIDE, OCDE, SEP, ANUIES), señalan como sus principales problemas una baja eficiencia, determinada a través de sus altos índices de deserción (50%); un importante rezago en los estudios, resultado de altos índices de reprobación y bajos índices de titulación (50%).

Entre los factores a los cuales se atribuye esta situación, se incluyen la rigidez y especialización excesiva de los planes de estudio; el empleo de métodos de enseñanza obsoletos, con una escasa vinculación entre la teoría y la práctica; la inexistencia de programas integrales de apoyo a los alumnos; el rol inadecuado del profesor frente a las necesidades actuales del aprendizaje; una evaluación centrada exclusivamente en el alumno y no en los procesos, y una inadecuada orientación vocacional.

Recientemente, en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (Calderón Hernández, 1998), se encontró que las principales causas por las cuales se presentan la deserción y el rezago de sus estudiantes son las siguientes:

- Causas de origen social:
  - Desarticulación familiar.
  - Desadaptación al medio, por su origen sociocultural del que provienen.
  - Estudiantes que trabajan.
- Causas de origen psicológico:
  - Desubicación en propósitos de vida.
  - Inadecuada opción vocacional.
- Causas económicas:
  - Escasos recursos.
- Causas imputables al rendimiento escolar:
  - Perfiles de ingreso inadecuados.
  - Falta de hábitos de estudio.
- Causas físicas:
  - Problemas de salud.

De acuerdo con López et al.,<sup>4</sup> los estudiantes con bajo rendimiento escolar, si bien son sujetos normales desde el punto de vista intelectual, por diversas razones fallan en sus aprendizajes escolares. Así, la eficiencia diaria en la escuela es inferior

a lo que podría esperarse de su inteligencia. De lo anterior se extraen dos conclusiones: primera, al confirmar que el problema se debe a causas intelectuales y no orgánicas, se supondría que la recuperación es altamente probable; segunda, al detectarse las causas que lo provocan, podrían diseñarse mecanismos que ayuden a prevenir o a corregir el problema del aprendizaje escolar. Este es el campo de acción de la tutoría.

## 2.2. LOS DESAFÍOS ACTUALES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO

Muchos países en vías de desarrollo, entre ellos México, han hecho esfuerzos importantes por ampliar la cobertura y la calidad de la educación superior. Dichos esfuerzos han significado pasar, en pocos años, de una población de 209,000 estudiantes de licenciatura en 1970 y de 40,000 estudiantes de posgrado en 1985, a un universo que alcanza la cifra de 1'600,000 alumnos realizando estudios profesionales y casi 110,000 llevando a cabo estudios de posgrado, en 1999.

La transformación de la educación superior en México ha implicado la realización de importantes esfuerzos por ampliar la cobertura y mejorar la calidad de sus servicios; sin embargo, están presentes grandes retos que deberá enfrentar, caracterizados por acciones tales como:

1. Asumir su papel en la sociedad del conocimiento, espacio de innovación permanente e integral, fundamental en la articulación de una concepción social, basada en el crecimiento auto sostenido y en la defensa de un desarrollo equitativo.
2. Atender el constante crecimiento de la población estudiantil de este nivel, en un esquema de diversificación de la oferta de estudios superiores.
3. Brindar servicios educativos de calidad a los estudiantes, orientados a proporcionar una formación que integre elementos humanistas y culturales, con una sólida capacitación técnica y científica.

<sup>4</sup> Citado por Durón, et al., (1999).

4. Propiciar la inserción de los estudiantes en el proceso de desarrollo del país que atienda los valores del crecimiento sustentable, la democracia, los derechos humanos y el combate a la pobreza.

Ante una sociedad globalizada, cuya dinámica se sustenta esencialmente en el conocimiento, la educación superior mexicana requiere transformar su forma de operación y de interacción con la sociedad. En el nuevo siglo, las IES tienen el reto no sólo de hacer mejor lo que actualmente vienen haciendo, sino, principalmente, reconstruirse como instituciones educativas innovadoras con la capacidad de proponer y ensayar nuevas formas de educación e investigación.

La educación superior deberá tener como eje, tal como se señaló al comienzo de esta obra, una nueva visión y un nuevo paradigma para la formación de los estudiantes, entre cuyos elementos están el aprendizaje a lo largo de toda la vida, la orientación prioritaria hacia el aprendizaje autodirigido (aprender a aprender, aprender a emprender y aprender a ser), el reconocimiento de que el proceso educativo puede desarrollarse en diversos lugares formales e informales y el diseño de nuevas modalidades educativas, en las cuales el alumno sea el actor central en el proceso formativo.

La flexibilidad curricular; el abordaje interdisciplinario de los problemas; la actualización permanente de los programas educativos; la incorporación de nuevos métodos de enseñanza aprendizaje, que propicien una adecuada relación entre teoría y práctica; la promoción de la creatividad y del espíritu de iniciativa; el desarrollo integral de las capacidades cognoscitivas y afectivas; el fomento del espíritu crítico y del sentido de responsabilidad social; la formación en valores que sustenten una sociedad más democrática y con mayor equidad social; la cooperación interinstitucional y la formación de alumnos en varias instituciones, son las características que se esperaba prevalezcan en todas las IES en los albores del siglo XXI.

Todo programa educativo debería aspirar a la formación del más alto nivel de calidad, tanto en el plano técnico, profesional y científico, como

en el plano de la formación de la nueva ciudadanía. Las IES, por tanto, deberían aprovechar plenamente las tecnologías de la información y la comunicación que hoy posibilitan el desarrollo de nuevas experiencias de aprendizaje.

De ahí que la tutoría constituya una de las estrategias fundamentales, correspondiente con la nueva visión de la educación superior, en tanto instrumento que puede potenciar la formación integral del alumno con una visión humanista y responsable frente a las necesidades y oportunidades del desarrollo de México. Además constituye, sin lugar a dudas, un recurso de gran valor para facilitar la adaptación del estudiante al ambiente escolar, mejorar sus habilidades de estudio y trabajo, abatir los índices de reprobación y rezago escolar, disminuir las tasas de abandono de los estudios y mejorar la eficiencia terminal al atender puntualmente los problemas específicos de las trayectorias escolares en cada una de las dependencias académicas.

La tutoría, como modalidad de la práctica docente, no supe a la docencia frente a grupo, sino que la complementa y la enriquece. La tutoría como instrumento de cambio, podrá reforzar los programas de apoyo integral a los estudiantes en los campos académico, cultural y de desarrollo humano, en la búsqueda del ideal de la atención individualizada del estudiante en su proceso formativo.

La utilización de modelos centrados en el alumno y la orientación hacia el aprendizaje son requisitos necesarios para la transformación que deben emprender hoy las IES. La tutoría constituye un recurso para acelerar esta transformación. Sin embargo, asumir la decisión de utilizarla en toda su extensión y aprovechar su gran potencial, exige capacitación y colaboración por parte de los distintos actores universitarios.

### 2.3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LOS SISTEMAS TUTORIALES

Los antecedentes de los modelos tutoriales pueden rastrearse a lo largo de la historia en la mayoría de las naciones. Por ejemplo, en las universidades anglosajonas, salvo excepciones, se persigue la educación individualizada procuran-

do la profundidad y no tanto la amplitud de conocimientos. Como consecuencia, la práctica docente se distribuye entre las horas de docencia frente a grupo, la participación en seminarios con un número reducido de estudiantes —que trabajan en profundidad un tema común—, y en sesiones de atención personalizada, cara a cara, a las que se denomina *tutoring* o *supervising*, en Inglaterra, y *academic advising*, *mentoring*, *monitoring* o *counseling*, según su carácter, en Estados Unidos. En cuanto a los estudiantes, sus principales actividades son asistir a las sesiones de los cursos, estudiar en la biblioteca, leer, escribir, participar en seminarios y discutir el trabajo con su tutor. En el Reino Unido, Australia y Estados Unidos, el tutor es un profesor que informa a los estudiantes universitarios y mantiene los estándares de disciplina.

La actividad central del sistema tutorial inglés (*tutoring*) es el trabajo escrito (*essay*), que el tutor propone al estudiante, cuya finalidad es enseñar a pensar al alumno y a argumentar sobre un tema seleccionado como mecanismo para desarrollar su capacidad crítica. Los antecedentes más próximos a la idea de tutoría académica son los de la Universidad de Oxford, en la que el estudiante tiene un encuentro semanal con el profesor (tutor) que le es asignado. El alumno prepara un ensayo por semana para discutir oralmente con su tutor, lo que no excluye que se utilicen otros apoyos educativos como son lecturas adicionales, clases, bibliotecas, prácticas en laboratorio, conferencias, etcétera. También es importante la interacción que se da con otros compañeros en el desarrollo de diferentes actividades académicas.

En los Estados Unidos, en Canadá y en algunos países europeos, los centros de orientación en las universidades constituyen instancias de gran importancia en la actualidad. Los centros de orientación (Counseling Centers e incluso Academic Advising Centers), existentes desde la década de los años treinta, agrupan a especialistas en Pedagogía y Psicopedagogía, en estrecha relación con el profesorado ordinario. Tienen un lugar definido dentro de la estructura institucional y coordinan las actividades del asesoramiento académico (*academic advising* o *mentoring*), con la atención especializada a ciertas necesidades personales y

sociales, así como con necesidades académicas especiales que desbordan la preparación, el tiempo y las finalidades de la atención formativa propias de la docencia universitaria.

Entre las actividades asumidas por los centros de orientación se pueden señalar la impartición de diferentes cursos acerca de cómo estudiar, de orientación y de elaboración y puesta en operación de programas de higiene mental apoyados por psiquiatras. Experiencias conocidas en el campo de los programas de tutoría se encuentran en la historia de las universidades de Minnesota, Chicago, Illinois, Ohio, Missouri, Michigan y Dakota del Norte. Un centro europeo del tipo de los Centros de Orientación de Estados Unidos y Canadá es el Centre d'Orientation et de Consultation Psychologique et Pédagogique de la Universidad Católica de Lovaina (Louvain-la Neuve).

El modelo español de enseñanza superior a distancia desarrollado por la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), presenta la figura del Profesor Tutor como el orientador del aprendizaje autónomo de los alumnos. En la actual reforma educativa española, se consideran la tutoría y orientación del alumno factores indispensables para mejorar la calidad educativa. Además, se reserva como un derecho del alumno y una obligación de los centros.

En la Universidad de Navarra y en la Universidad Complutense de Madrid, “el asesoramiento entre iguales” (*peer tutoring*) cuenta con una larga tradición, dada su eficacia comprobada y el enriquecimiento personal que supone para ambas partes, lo que exige al profesor que forma a los estudiantes un tiempo generoso pero con efecto multiplicador. Esta modalidad considera que el profesor universitario, en tanto que asesor de sus estudiantes, no tiene por qué intervenir en todas y cada una de las necesidades de ellos, ya que algunas pueden o deben ser atendidas, por ayudantes de profesor y/o por estudiantes de cursos superiores que se capaciten y se comprometan con la labor de ayudar a sus compañeros de cursos inferiores (The International Encyclopedia of Education, 1994).

La valoración de la tutoría en esa misma región se pone de manifiesto al reconocer esta actividad como “un aspecto importante de la función



educativa que se desarrolla en la Universidad de Navarra. Es parte de la tarea propia de todo profesor y es un derecho de todos los alumnos. En principio, ha de alcanzar de hecho a todos los alumnos”.

En tanto, en la Universidad Complutense de Madrid se establece entre los diferentes derechos de los alumnos “el derecho a ser asistido y orientado individualmente en el proceso de adquisición de conocimientos mediante la institución de la tutoría” (Castillo y García, 1996).

Uno de los modelos tutoriales más conocidos es el implantado desde hace tres décadas por la Open University. Esta universidad es una institución de educación a distancia que inició sus actividades educativas en 1971. Es un modelo de tutoría académica y personalizada, muy difundido en el Reino Unido. Los alumnos estudian en forma autónoma los materiales preparados para cada uno de los programas y se encuentran con sus tutores en los centros locales de enseñanza y en las escuelas de verano para resolver problemas de aprendizaje y recibir sugerencias para las fases subsiguientes.

Actualmente se tiene la experiencia de la tutoría asistida por microcomputadora. Seymour Papert, investigador del Massachusetts Institut of Technology (MIT), es el principal exponente de la teoría del aprendizaje en el campo de la computación. Esta tecnología puede constituir un apoyo fundamental para las actividades de aprendizaje en general y para objetivos relacionados con la tutoría en particular. Se pueden elaborar tutoriales para múltiples objetivos educacionales, con el propósito de que el alumno pueda “aprender a aprender”, de acuerdo con la evolución de la sociedad.

La tutoría asistida por computadora puede ser útil para motivar a los estudiantes a mejorar sus habilidades de comunicación, de trabajo y de estudio.

#### **2.4 LA TUTORÍA EN LOS ESTUDIOS DE POSGRADO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR MEXICANA**

El sistema tutorial en la educación superior mexicana, en específico dentro de la Universidad Nacional Autónoma de México, se ha venido practicando desde los inicios de la década de los años

cuarenta. Las tutorías se han desarrollado con diferentes intensidades de forma natural. Su aplicación se dio inicialmente en el posgrado, particularmente en la Facultad de Química.

Desde 1970, en el nivel de posgrado, el sistema tutorial consiste en responsabilizar al estudiante y al tutor, del desarrollo de un conjunto de actividades académicas y de la realización de proyectos de investigación de interés común. Apenas inicia sus estudios, la investigación se convierte para el alumno en el centro de su programa particular que concluye con la formulación de una tesis para obtener el grado correspondiente.

Las experiencias que se han tenido con las tutorías han influido, en los reglamentos que sobre el tema han surgido en la UNAM, y que han configurado el conjunto de ordenamientos legales del posgrado. Por ejemplo, el doctorado en el Instituto de Química, desde 1941, se realizó con la participación de un tutor por cada estudiante. Convertida en un hecho cotidiano en la vida académica de la Facultad de Química a partir de 1965, la tutoría alcanzó rango legal, al ratificarse con la aprobación de las Normas Complementarias al Reglamento General de Estudios de Posgrado en 1980.

Además, en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, la participación del tutor como guía del alumno, quedó establecida en los planes de estudio desde 1970, en cuatro programas de maestría y en cuatro doctorados.

En la maestría y el doctorado en Bioquímica, hacia 1964, se reconoció que la calidad de un programa de posgrado depende de la excelencia de sus tutores, por lo que la selección de éstos se realizaba mediante un serio análisis de su productividad científica. Hacia 1980, la Facultad de Química, en sus Normas Complementarias al Reglamento de Posgrado, incorporó los aspectos de organización administrativa tutorial, se establecieron listas de tutores acreditados por el Consejo Interno de la División de Posgrado, quien constata bianualmente que los investigadores que se mantengan activos en investigación lleven a cabo el proceso de graduación conforme a la normatividad. En 1986 se creó un Comité de Selección de Tutores, específico para el nivel de doctorado.

Como casos sobresalientes, las Facultad de Química, de Ciencias Políticas y el Colegio de Ciencias y Humanidades empezaron a mostrar la gran potencialidad de la tutoría en el nivel de posgrado.

En la UNAM, el doctorado se apoya más en la calidad de su cuerpo de tutores que en su estructura curricular. Por ejemplo, en la Facultad de Química, desde el inicio del doctorado, la participación de alumnos y tutores es conjunta y los segundos son sometidos periódicamente a evaluaciones y a juicios de aceptación.

La tutoría puede darse también en disciplinas diferentes a las del tutor principal y a la del tutelado. Esta es una idea nueva. Por ejemplo, en el doctorado en Ecología del Centro de Ecología de la UNAM, cada alumno tiene un tutor o un asesor individual, y también el alumno debe escoger tutores en áreas que no son las que va a cultivar en su investigación. Por lo general se propicia que sean áreas diferentes y complementarias al tema central de la investigación del alumno. Este modelo implica una relación obligatoria entre el alumno y el tutor, con un cierto número de horas a la semana o al mes.

El alumno debe entrar en el campo del tutor accesorio, leer obras escogidas, importantes, cruciales en la disciplina de que se trate y esforzarse, con la guía de esa persona, en explotar un campo que, de otra manera, no habría tenido la posibilidad de conocer. Este tipo de tutoría en posgrado ayuda mucho al enriquecimiento académico en la formación de individuos pero, además, también les da una gama mucho más amplia.

## **2.5 LA TUTORÍA EN LOS ESTUDIOS DE LICENCIATURA EN MÉXICO**

El enfoque tutorial, de apoyo al estudiante de licenciatura, es de reciente aparición y surge en algunas instituciones de educación superior mexicanas, con la finalidad de resolver problemas que tienen relación con la deserción, con el abandono de los estudios, el rezago y con la baja eficiencia terminal, principalmente.

El sistema tutorial en el nivel de licenciatura se inició en la UNAM dentro del Sistema de Uni-

versidad Abierta (SUA), en dos modalidades distintas: individual y grupal. En la primera se atienden las dudas surgidas en el proceso de estudio particular del alumno y en la grupal se favorece la interacción de los estudiantes con el tutor para la solución de problemas de aprendizaje o para la construcción de conocimientos.

El SUA de la UNAM, tiene sus antecedentes en la Open University de Inglaterra y en la UNED de España; fue creado en 1972 y funciona como una modalidad alternativa al sistema escolarizado en 17 licenciaturas.

Algunas facultades y escuelas de la UNAM han introducido programas especiales de apoyo al estudiante distinguido para conducirlo desde su ingreso a la Universidad hasta su egreso, tal es el caso de las Facultades de Psicología y de Medicina.

En la Facultad de Psicología de la UNAM, existe una propuesta: el Sistema de Investigación, Evaluación y Tutoría Escolar (SIETE), compuesto por cuatro módulos: Asesor, funciona como evaluación diagnóstica para el alumno; Sepa, aplica una batería de instrumentos psicométricos; Sistema de Experto, realiza un diagnóstico mediante instrumentos de inteligencia artificial; y Tutor, este módulo se enfoca hacia una formación mediante un programa de fortalecimiento académico.

En 1991, en la Facultad de Medicina de la UNAM se incorporó la figura de tutor para mostrar a los alumnos el modelo profesional de lo que es un médico. Cada alumno tiene asignado un médico (tutor), por el tiempo que dura la carrera. Este médico es un profesionista destacado a quien el alumno visita en su lugar de trabajo y puede observar y participar en cierta medida con él. Esta modalidad resulta un estímulo y la oportunidad de acercarse a la vida cotidiana de un médico.

Adicionalmente, la misma Facultad estableció los Núcleos de Calidad Educativa (NUCE), consistente en un programa de alta exigencia académica, destinado a los mejores alumnos, en contacto con los mejores profesores de la Facultad de Medicina de la UNAM. Los alumnos son seleccionados a partir de su promedio de bachillerato, examen de clasificación y entrevista personal.

Este sistema tiene los siguientes propósitos:

1. Apoyar al alumno en el desarrollo de una metodología de estudio y trabajo apropiado para las exigencias del primer año de la carrera.
2. Ofrecer al alumno apoyo y supervisión en temas de mayor dificultad en las diversas asignaturas.
3. Crear un clima de confianza que permita conocer otros aspectos de la vida personal del alumno, que influyen directa o indirectamente en su desempeño.
4. Señalar y sugerir actividades extracurriculares para favorecer un desarrollo profesional integral del estudiante.
5. Brindar información académico-administrativa según las peticiones del alumno.

En la Facultad de Medicina de la UNAM, la finalidad es fortalecer la relación maestro-alumno. Se asigna al estudiante un tutor que supervisa la formación profesional abarcando aspectos científicos, humanísticos y éticos. Se asignan tutores por etapas.

Por su parte, la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo ofrece asistencia al estudiante a lo largo de su trayectoria escolar. Se trata de un modelo de tutoría integral, con apoyo de un asesor psicológico, un trabajador social y un maestro orientador. La tutoría opera como sustento en aspectos académicos, económicos, sociales y personales.

Para su operación, en primer término este modelo definió la figura de tutor como un académico poseedor de un alto valor moral entre los alumnos. En segundo lugar, estableció una batería de pruebas para detectar problemas que pudiesen afectar el desempeño académico de los alumnos. Esta batería considera:

- Un examen médico.
- Una encuesta socio-económica.
- El examen del CENEVAL.
- Una prueba de personalidad.

A su ingreso a la institución, los alumnos se someten a esta batería de pruebas, tras lo cual son clasificados en tres grupos:

- A, correspondiente a los alumnos que se encuentran en condiciones óptimas,
- B, los que se ubican en el patrón medio, y
- C, aquellos que probablemente no concluirán sus estudios.

El tutor comienza a trabajar con los alumnos ubicados en este último grupo y posteriormente con los de los grupos A y B. Este tutor no es un experto, pero canaliza los casos con especialistas. Uno de los resultados obtenidos desde la implantación del programa se observa en la disminución del índice de reprobación de 65 a 16% y el de deserción del 23 al 9.3%.

Además, toda atención deberá estar ligada a tareas previstas por los programas escolarizados, en correspondencia con el programa del profesor y de los conocimientos y habilidades que se requieren en el plan de estudios, de manera que el alumno no perciba que son programas diferentes.

En la Universidad de Guadalajara la función de tutoría se inició en 1992, estableciéndose estatutariamente como una obligación de todo miembro del personal académico el desempeñarse como tutor académico de los alumnos para procurar su formación integral. Asimismo, se acordó que los planes de estudio que apruebe el Consejo General Universitario deberán contener las condiciones y propuestas para la asignación de tutores académicos.

La función tutorial en esta Casa de Estudios comprende las siguientes modalidades:

- Tutorías curriculares ligadas a cursos regulares.
- Cursos o talleres de nivelación.
- Asesoría o consultoría académica con el aval del Departamento.
- Orientación para estudios de licenciatura y posgrado con el aval del Departamento.
- Apoyo a alumnos en el trabajo de laboratorio.
- Responsabilidad sobre alumnos que cumplen servicio social.

Esta institución inició en 1994 un programa de capacitación en tutoría académica para sus profesores como estrategia para garantizar la calidad de esta actividad.

También en instituciones particulares, tales como la Universidad Anáhuac, la Universidad Iberoamericana y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) se proporciona un servicio de tutoría personal en el nivel de licenciatura, como apoyo integral al alumno orientado a:

- A) Enfrentar dificultades en el aprendizaje y en el rendimiento académico.
- B) Adaptar e integrar al alumno a la Universidad y al ambiente escolar.
- C) Evaluar al alumno y canalizarlo adecuadamente.

## **2.6 LA PERSPECTIVA DE LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES**

La preocupación por mejorar la calidad y eficiencia de las instituciones de educación superior ha sido una constante entre las organizaciones internacionales. Por ejemplo, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), en el documento titulado “Recomendación Relativa a la Condición del Personal Docente de la Enseñanza Superior”, publicado en noviembre de 1997, se refiere a la definición del personal docente de la siguiente manera: “El término personal docente designa a todas las personas que en instituciones o programas de enseñanza superior se dedican a enseñar y/o realizar estudios académicos o investigaciones y/o prestar servicios educativos a los estudiantes o a la comunidad en general”. El mismo documento, al relacionar los servicios educativos que debe prestar el profesor como parte de sus obligaciones y deberes señala, entre otros, “estar disponible para los alumnos, con el propósito de orientarles en sus estudios”.

La propia UNESCO, en la “Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción”, en su “Marco de Acción Prioritaria para el Cambio y el Desarrollo de la Educación Superior” (1998), establece la necesidad de modificar el proceso de aprendizaje en la Educación Superior: “En un mundo en rápida mutación, se percibe la necesidad de una nueva visión y un nuevo modelo de enseñanza superior, que debe-

ría estar centrado en el estudiante, lo cual exige, en la mayor parte de los países, reformas en profundidad y una política de ampliación del acceso...”.

La UNESCO, en la misma declaración, señala entre las diversas responsabilidades del profesor, 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”.

Por su parte, el Centro Regional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRESALC), establece como eje rector para el mejoramiento de la Educación Superior:

Construir la calidad de la docencia fundamentalmente sobre la base de la superación pedagógica del profesorado y de la concepción de una formación integrada en el diseño y desarrollo de los currículos, con la finalidad que puedan egresar graduados creativos, reflexivos, polifuncionales y emprendedores, en el marco de sistemas de formación avanzada, continua, abierta y crítica, en donde el alumno asuma su calidad de sujeto activo, protagonista de su propio aprendizaje y gestor de su proyecto de vida.

## **2.7 LA FORMACIÓN INTEGRAL EN EL MARCO DE LA LEGISLACIÓN Y LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS**

La legislación nacional mexicana expresa, asimismo, una preocupación esencial por la educación integral del ser humano. El Artículo 3° Constitucional establece en su fracción VII, que las universidades e instituciones de educación superior, realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios que establece el mismo artículo en su segundo párrafo, donde textualmente prescribe: “La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia”.

Por su parte, la Ley General de Educación, en el primer numeral de su artículo 7° que establece

los fines de la educación, prescribe que ésta deberá: “Contribuir al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plenamente sus capacidades humanas”.

El Programa de Desarrollo Educativo, 1995-2000, contempla como elemento estratégico para alcanzar el objetivo de calidad en la educación superior el compromiso de: “Efectuar acciones que permitan atender y formar a los estudiantes en los aspectos que inciden en su maduración personal: conocimientos, actitudes, habilidades, valores, sentido de justicia y desarrollo emocional y ético. Se impulsará un aprendizaje sustentado en los principios de la formación integral de las personas”. Además, asume como elemento fundamental para lograr dicho objetivo, el pleno desarrollo del personal académico. De este último compromiso se desprende el Programa para el Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), que tiene como objetivo: “mejorar sustancialmente, la formación, la dedicación y el desempeño de los cuerpos académicos de las instituciones de educación superior como un medio para elevar la calidad de la educación superior”.

El PROMEP establece en el renglón de dedicación, las actividades que debe desarrollar el profesor de educación superior, siendo una de ellas: “Participar en actividades de apoyo a la docencia”. Entre estas últimas actividades, se menciona puntualmente a la “tutoría y la asesoría a los alumnos”.

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) en su propuesta de Programa Estratégico para el Desarrollo de la Educación Superior, en su apartado relativo a los “Programas de las Instituciones de Educación Superior”, incluye uno para atender el “Desarrollo Integral de los Alumnos”, en donde

se señala que “como componente clave para dar coherencia al conjunto, se requiere que las IES pongan en marcha sistemas de tutoría, gracias a los cuales, los alumnos cuenten a lo largo de toda su formación con el consejo y el apoyo de un profesor debidamente preparado”.

Respecto de la caracterización que el mismo documento hace de los profesores, en el “Programa de Consolidación de los Cuerpos Académicos” se indica:

[...]en relación con los roles que habitualmente han desempeñado los dos tipos de profesores [se refiere a profesores de carrera y asignatura], deberá contemplarse una importante transformación, de manera que ya no sean fundamentalmente conferencistas o expositores, sino además tutores; guías que conduzcan los esfuerzos individuales y grupales de autoaprendizaje por parte de los alumnos; personas que los induzcan a la investigación o a la práctica profesional; y ejemplos de compromiso con los valores académicos, humanistas y sociales que las IES promuevan.

En conclusión, tanto el marco internacional como el nacional coinciden en la necesidad de modificar el paradigma educativo actual, por aquel en el que la formación de los estudiantes sea integral, es decir, que desarrolle valores, actitudes, habilidades, destrezas y aprendizaje significativo. Para ello, se hace necesario que el rol que ha desempeñado el profesor de educación superior se transforme, de simple transmisor del conocimiento, en facilitador, orientador, tutor o asesor del alumno, a fin de que alcance una formación que le prepare para un desenvolvimiento acorde con su proyecto de vida.



## Capítulo 3

---

### El sistema tutorial

#### 3.1 SISTEMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍA

La incorporación de la tutoría a las actividades académicas de la institución requiere de la construcción de un sistema institucional de tutoría. Para este efecto es necesario el establecimiento de precisiones en cuanto a su definición, sus objetivos y sus modelos de intervención. Asimismo, es necesario hacer un deslinde cuidadoso entre las actividades que constituyen la tutoría y un conjunto de actividades complementarias y esenciales para un proceso formativo de calidad que, por su proximidad a la tutoría, pueden generar confusiones conceptuales que se traduzcan en problemas de organización y operación.

Por lo anterior, se propone considerar al sistema institucional de tutoría como un conjunto de acciones dirigidas a la atención individual del estudiante (la tutoría propiamente dicha), aunado a otro conjunto de actividades diversas que apoyan la práctica tutorial, pero que necesariamente deben diferenciarse, dado que responden a objetivos de carácter general y son atendidos por personal distinto al que proporciona la atención individualizada al estudiante.

También conviene diferenciar la tutoría de la asesoría académica. Esta última es una actividad tradicionalmente asumida por las IES para objetivos muy precisos (dirección de tesis, dirección de

proyectos de servicio social, coordinación de prácticas profesionales) y, cotidianamente, para la resolución de dudas y problemas de aprendizaje de los alumnos durante cualquier curso.

#### 3.2 LA DEFINICIÓN DE TUTORÍA

La primera tarea, antes de plantear la necesidad de impulsar la creación de un programa formal de tutoría en las IES, consiste en definir el término tutoría, más allá de su significado etimológico. El grupo de trabajo, reunido en torno al cumplimiento de este serio compromiso, consideró la necesidad de adoptar una definición de tutoría en la que todos sus miembros estuvieran de acuerdo.

A continuación se transcriben algunas de las definiciones que se aproximaron más a las necesidades y a las ideas del trabajo del grupo.

Según el Diccionario de la Lengua Española (editado en 1992 por la Real Academia Española) el tutor es la persona encargada de orientar a los alumnos de un curso o de una asignatura. La misma fuente señala que la acción de la tutoría es un método de enseñanza por medio del cual un estudiante o un grupo pequeño de estudiantes reciben educación personalizada e individualizada de parte de un profesor.

La tutoría se utiliza, principalmente, para proporcionar enseñanza compensatoria o complemen-

taria a los estudiantes que tengan dificultades para aprender mediante los métodos convencionales o que tienen necesidades especiales que les impiden participar en un programa de enseñanza regular. La tutoría se lleva a cabo comúnmente, durante o después de la jornada escolar ordinaria y por obra de alguien que no es el maestro regular del o de los estudiantes (Enciclopedia Internacional de la Educación).

La tutoría se considera también una forma de atención educativa donde el profesor apoya a un estudiante o a un grupo pequeño de estudiantes de una manera sistemática, por medio de la estructuración de objetivos, programas, organización por áreas, técnicas de enseñanza apropiadas e integración de grupos conforme a ciertos criterios y mecanismos de monitoreo y control, entre otros (Alcántara Santuario, 1990).

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

Para ello, la tutoría debe ofrecerse a lo largo de los diferentes niveles de la universidad; vincular a las diversas instancias y personas que participan en el proceso educativo; atender a las características particulares de cada alumno; darse en términos de elevada confidencialidad y respeto; y buscar que el alumno se responsabilice de su propio proceso de aprendizaje mediante la toma de conciencia de su libertad y de su compromiso con él y con los demás (Memoria Nuevas Tendencias en Educación, 1996).

Es importante subrayar que la tutoría propicia una relación pedagógica diferente a la propuesta por la docencia cuando se ejerce ante grupos numerosos. En ese caso, el profesor asume el papel de un consejero o un “compañero mayor”. Ahí, el ambiente es mucho más relajado y amigable. Además, las condiciones del espacio físico, en donde tiene lugar la relación pedagógica, deben ser más acogedoras (Latapí Sarre, 1988).

### 3.3 APROXIMACIÓN A UNA DEFINICIÓN DE UN SISTEMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS

Para abordar el proceso de definición y construcción de un sistema institucional de tutorías se hace necesario precisar, en primer lugar, el concepto de tutoría.

La tutoría consiste en un proceso de acompañamiento durante la formación de los estudiantes, que se concreta mediante la atención personalizada a un alumno o a un grupo reducido de alumnos, por parte de académicos competentes y formados para esta función, apoyándose conceptualmente en las teorías del aprendizaje más que en las de la enseñanza.

Por lo tanto, se considera una modalidad de la actividad docente que comprende un conjunto sistematizado de acciones educativas centradas en el estudiante. Como parte de la práctica docente tiene una especificidad clara; es distinta y a la vez complementaria a la docencia frente a grupo, pero no la sustituye. Implica diversos niveles y modelos de intervención; se ofrece en espacios y tiempos diferentes a los de los programas de estudios.

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

En el nivel de la educación superior, la misión primordial de la tutoría es la de proveer orientación sistemática al estudiante, desplegada a lo largo del proceso formativo; desarrollar una gran capacidad para enriquecer la práctica educativa y estimular las potencialidades para el aprendizaje y el desempeño profesional de sus actores: los profesores y los alumnos.



Tabla 1

ACTIVIDADES TUTORIALES Y COMPLEMENTARIAS		
Tutoría	Programas para la mejora del proceso educativo	Planes y programas de estudio
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proceso de acompañamiento de tipo personal y académico para mejorar el rendimiento académico, solucionar problemas escolares, desarrollar hábitos de estudio, trabajo, reflexión y convivencia social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cursos de inducción a la universidad</li> <li>▪ Cursos remediales</li> <li>▪ Cursos para el desarrollo de hábitos de estudio y trabajo</li> <li>▪ Cursos para el desarrollo de habilidades</li> <li>▪ Cursos de inducción a la universidad</li> <li>▪ Cursos remediales</li> <li>▪ Cursos para el desarrollo de hábitos de estudio y trabajo</li> <li>▪ Cursos para el desarrollo de habilidades</li> <li>▪ Programas de orientación vocacional y psicológica</li> <li>▪ Programas de apoyo económico</li> <li>▪ Programas de atención médica</li> <li>▪ Otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Operación de los planes y programas de estudio</li> </ul>

Por lo demás, la tutoría, sea como medida emergente o complementaria o como estilo institucional, tiene efectos indudables en el logro institucional de elevar la calidad y la eficiencia terminal de los estudiantes del nivel superior.

Para apoyar la actividad tutorial y el desarrollo de los alumnos, se requiere, además de la tutoría, de la interacción con otras entidades académicas y administrativas, como son los profesores de grupo o las academias de profesores (horizontales, departamentales, disciplinares o multidisciplinarios); las unidades de atención médica o psicológica; programas de educación continua y extensión universitaria; instancias de orientación vocacional y programas de apoyo económico a los estudiantes. Los actores e instancias mencionadas tienen a su cargo la práctica docente (en el caso de los profesores) y un conjunto de actividades distintas a ésta y a la tutoría, que contribuyen y complementan a las dos primeras. A este conjunto de actividades se hará referencia más adelante, en el inciso sobre Programas para la Mejora de la Calidad del Proceso Educativo.

Los programas de mejora del proceso educativo no constituyen actividades de carácter tutorial en sí mismos, pero son imprescindibles para el logro de los objetivos de la tutoría.

### 3.4 OBJETIVOS DEL SISTEMA TUTORIAL

El establecimiento de un sistema institucional de tutoría responde a un conjunto de objetivos relacionados con la integración, la retroalimentación del proceso educativo, la motivación del estudiante, el desarrollo de habilidades para el estudio y el trabajo, el apoyo académico y la orientación. Estos objetivos son los siguientes:

#### 3.4.1 Objetivos generales

1. Contribuir a elevar la calidad del proceso formativo en el ámbito de la construcción de valores, actitudes y hábitos positivos y a la promoción del desarrollo de habilidades intelectuales en los estudiantes, mediante la utilización de estrategias de atención personalizada que complementen las actividades docentes regulares.
2. Revitalizar la práctica docente mediante una mayor proximidad e interlocución entre profesores y estudiantes para, a partir del conocimiento de los problemas y expectativas de los alumnos, generar alternativas de atención e incidir en la integralidad de su formación profesional y humana.

3. Contribuir al abatimiento de la deserción, y evitar la inserción social de individuos sin una formación acabada, pero con graves limitaciones para su incorporación al mercado laboral y con altos niveles de frustración y conflictividad.
4. Crear un clima de confianza que, propiciando el conocimiento de los distintos aspectos que pueden influir directa o indirectamente en el desempeño escolar del estudiante, permita el logro de los objetivos del proceso educativo.
5. Contribuir al mejoramiento de las circunstancias o condiciones del aprendizaje de los alumnos a través de la reflexión colegiada sobre la información generada en el proceso tutorial.
6. Permitir que las IES cumplan con la misión y objetivos para los cuales fueron creadas (eficiencia, pertinencia...).

#### **3.4.2 Objetivos de integración**

1. Desarrollar la capacidad del estudiante para asumir responsabilidades en el ámbito de su formación profesional.
2. Fomentar el desarrollo de valores, actitudes y habilidades de integración al ámbito académico, por medio del estímulo al interés del estudiante para incorporarse a equipos de trabajo (grupos colaborativos).

#### **3.4.3 Objetivos de retroalimentación del proceso educativo**

1. Retroalimentar a los cuerpos académicos de la institución con relación a las dificultades o mejoras posibles, identificadas en el proceso tutorial.
2. Retroalimentar a la institución respecto a las acciones convenientes para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje, a partir del conocimiento de las prácticas educativas de sus profesores.
3. Proponer modificaciones en la organización y programación académicas, a partir de las problemáticas vinculadas a estas acciones detectadas en el proceso tutorial.

#### **3.4.4 Objetivo de motivación**

1. Mejorar la actitud del estudiante hacia el aprendizaje mediante el fortalecimiento de los procesos motivacionales que favorezcan su integración y compromiso con el proceso educativo.

#### **3.4.5 Objetivos del desarrollo de habilidades**

1. Estimular el desarrollo de la capacidad de decisión del estudiante a través del análisis de escenarios, opciones y posibilidades de acción en el proceso educativo.
2. Apoyar al alumno en el desarrollo de una metodología de estudio y trabajo que sea apropiada a las exigencias de la carrera que estudia, estimulando el desarrollo de actitudes de disciplina y de rigor intelectual.
3. Fomentar el desarrollo de la capacidad para el autoaprendizaje con el fin que los estudiantes mejoren su desempeño en el proceso educativo y en su futura práctica profesional.
4. Estimular en el estudiante el desarrollo de habilidades y destrezas para la comunicación, las relaciones humanas, el trabajo en equipo y la aplicación de los principios éticos de su profesión.

#### **3.4.6 Objetivos de apoyo académico**

1. Ofrecer al alumno apoyo y supervisión en temas de mayor dificultad en las diversas asignaturas.
2. Aprovechar las oportunidades derivadas del uso de nuevas tecnologías, en el diseño y aplicación de estrategias de aproximación entre estudiantes y profesores que propicien un mejor clima en el proceso de enseñanza aprendizaje y un mayor conocimiento de los problemas y expectativas de los alumnos.
3. Propiciar el uso de nuevas tecnologías a través del diseño de estrategias orientadas al logro de mejores niveles de aprovechamiento escolar y a la consolidación de habilidades de comunicación escrita, sin menoscabo de la interacción profesor alumno.

### 3.4.7 Objetivos de orientación

1. Orientar al alumno en los problemas escolares y/o personales que surjan durante el proceso formativo (dificultades en el aprendizaje; en las relaciones maestro-alumno; entre alumnos; situaciones especiales como discapacidad, problemáticas personales, familiares, etc.) y, en su caso, canalizarlo a instancias especializadas para su atención.
2. Colaborar con otras instancias escolares para proporcionar la información oportuna que permita a los alumnos la toma de decisiones académicas, el uso adecuado de los servicios y apoyos institucionales, así como la realización de trámites y procedimientos acordes a su situación escolar.
3. Informar y sugerir actividades extracurriculares (dentro y fuera de la institución) que favorezcan un desarrollo profesional integral del estudiante

## 3.5 LAS DIFERENCIAS ENTRE LA TUTORÍA, LA ASESORÍA Y LOS PROGRAMAS PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL PROCESO EDUCATIVO

### 3.5.1 La asesoría académica

Como se mencionó anteriormente, la asesoría académica es una actividad cotidiana en las IES. Esta actividad es distinta a la tutoría y se ofrece a los estudiantes en varias modalidades:

A) Asesoría académica, de apoyo a las unidades de enseñanza aprendizaje que imparte el personal académico. Consultas que brinda un profesor (llamado para este fin asesor), fuera de lo que se considera su tiempo docente, para resolver dudas o preguntas a un alumno o grupo de alumnos, sobre temas específicos que domina (Latapí, 1988). La asesoría suele ser poco estructurada, es decir, tiene lugar a solicitud del estudiante cuando éste la considera necesaria.

La tarea del asesor consiste básicamente en que el estudiante o el grupo de estudiantes logren aprendizajes significativos a partir de una serie de estrategias que el asesor aplica, tales

como la reafirmación temática, la resolución de dudas, la realización de ejercicios, la aplicación de casos prácticos, los intercambios de experiencias, la exposición y la sistematización del conocimiento (Calderón Hernández, 1999:15).

La asesoría constituye una práctica cotidiana por parte de todos los profesores. Supone la presencia de un asesorado, un asesor, un contenido académico por desarrollar, un requisito formal por cumplir y las interacciones que entre ellos se dan (Granja Castro, 1989:22).

B) Dirección de tesis. Orientación y apoyo metodológico que propone el tutor al alumno para llevar a cabo su trabajo de tesis.

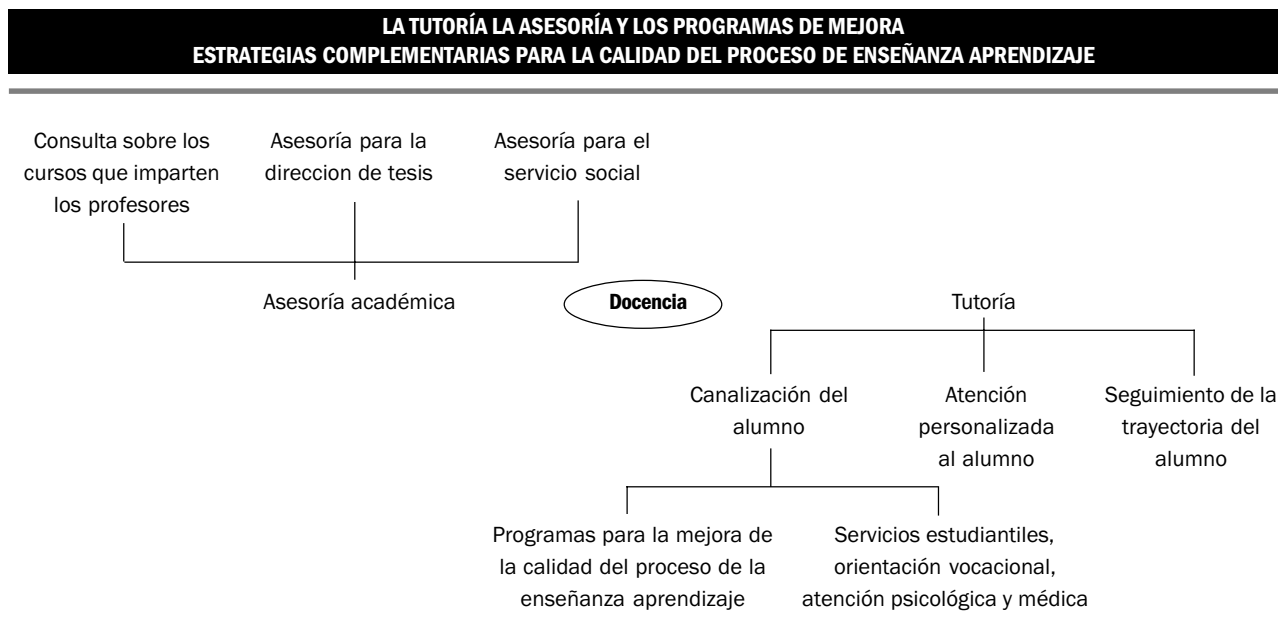
Es importante que el alumno no se sienta solo y sepa que el asesor conoce y tiene un cierto dominio de los problemas teóricos más importantes de la disciplina; o maneja un marco teórico suficientemente amplio que le permite orientarlo en el tema de tesis elegido, como también referirlo con quien domina determinados temas en específico, cuando esto sea necesario.

La dinámica de la tarea de dirección de tesis consiste en que el estudiante se responsabiliza, junto con el asesor, del desarrollo de una serie de actividades académicas en el marco de un proyecto de investigación en el que ambos tienen un interés común. En los estudios de posgrado, desde el inicio, tal como se señaló en el segundo capítulo, la investigación ocupa un lugar central en el programa de cada alumno, la cual, al ser concluida en forma de tesis, permite la obtención del grado correspondiente.

La dirección de tesis implica algunas exigencias para los profesores que fungen como asesores, entre ellas se encuentran:

- Para licenciatura:
  1. Poseer, al menos, el grado de licenciatura.
  2. Estar dedicado a actividades académicas o profesionales relacionadas con la disciplina de la licenciatura de que se trate.
  3. Tener una producción académica o profesional reciente, de alta calidad.
- Para maestría:

Figura 1



1. Poseer el grado de maestría o doctorado.
  2. Estar dedicado a actividades académicas o profesionales relacionadas con la disciplina de la maestría de que se trate.
  3. Tener una producción académica o profesional reciente, de alta calidad.
- Para doctorado:
    1. Poseer el grado de doctor.
    2. Estar dedicado a la docencia y a la investigación conjuntamente, para la formación de recursos humanos, como actividades principales.
    3. Tener una producción académica o profesional reciente, de alta calidad.

C) Asesoría de proyectos de Servicio Social. Orientación y apoyo metodológico que brinda un profesor a sus estudiantes durante un tiempo determinado (establecido en la legislación de la institución) para que participen en un proyecto de Servicio Social, adecuado al cumplimiento de este requisito para obtener el título, que deberá ser coordinado por el profesor y aprobado por los órganos competentes.

D) Asesoría de prácticas profesionales. Coordinación, discusión y evaluación de las actividades efectuadas por los estudiantes en distintos espacios externos a la institución para reforzar los

conocimientos adquiridos y aplicarlos a situaciones y problemas concretos de su futura práctica profesional.

En muchos programas de licenciatura se mantienen vínculos con distintas instituciones y empresas del sector productivo y social para que los alumnos realicen estancias temporales y conozcan los aspectos más relevantes de la práctica profesional. El rol del asesor en esta actividad consiste en la discusión de las situaciones y problemas vividos por los estudiantes durante estas prácticas para comprenderlos, interpretarlos y desarrollar propuestas viables para su solución. Este ejercicio constituye una forma eficaz para integrar la teoría con la práctica. Difiere de la tutoría en tanto que se lleva a cabo en lapsos precisos y puntuales, con grupos específicos de estudiantes y en espacios también acotados.

### 3.5.2 La tutoría

La tutoría entendida como una modalidad de la actividad docente, que comprende un conjunto sistematizado de acciones educativas de carácter académico y personal que brinda el tutor al alumno cuando este último su cargo, en momentos de duda o cuando enfrenta problemas, permite al estudiante:

Tabla 2

PROGRAMAS DE MEJORA DEL PROCESO FORMATIVO INTEGRAL		
<p><b>Programas de trabajo de extensión universitaria y/o educación continua</b></p> <p>Mantener una oferta regular de los programas de mejora del proceso educativo para que los tutores puedan canalizar a los tutorados según las necesidades detectadas.</p>	<p><b>Cursos de inducción a la universidad</b></p> <p><b>Cursos y programas de desarrollo de habilidades</b></p> <p><b>Cursos y programas de desarrollo de hábitos de estudio y de trabajo</b></p> <p><b>Talleres de búsqueda y manejo de información</b></p> <p><b>Talleres de apoyo en unidades de enseñanza aprendizaje de alto nivel de dificultad y cursos remediales</b></p> <p><b>Talleres de lenguas</b></p> <p><b>Talleres de cómputo</b></p> <p><b>Talleres de orientación</b></p> <p><b>Programas especiales para alumnos de alto rendimiento académico</b></p> <p>Cursos avanzados</p> <p>Incorporación a grupos de investigación</p>	<p><b>Especialistas</b></p> <p><b>Especialistas</b></p> <p><b>Bibliotecas</b></p> <p><b>Departamentos de Ciencias Básicas</b></p> <p><b>Departamento o Coordinación de Lenguas</b></p> <p><b>Departamento o Coordinación de Cómputo</b></p> <p><b>Departamento de Orientación</b></p> <p><b>Cuerpos académicos de la institución</b></p>

1. Conocer diversas formas de resolver sus problemas dentro del contexto escolar.
2. Comprender las características del plan de estudios y las opciones de trayectoria.
3. Adquirir técnicas adecuadas de lectura y comprensión.
4. Desarrollar estrategias de estudio.
5. Superar dificultades en el aprendizaje y en el rendimiento académicos.
6. Adaptarse e integrarse a la universidad y al ambiente escolar.
7. Diseñar la trayectoria curricular más adecuada, de acuerdo con los recursos, capacidades y expectativas personales, familiares y de la universidad.
8. Seleccionar actividades extraescolares que pueden mejorar su formación.
9. Recibir retroalimentación en aspectos relacionados con su estabilidad emocional y su actitud como futuro profesional de la carrera.
10. Conocer los apoyos y beneficios que puede obtener de las diversas instancias universitarias.

### 3.5.3 Programas para la mejora de la calidad del proceso educativo

Los programas para la mejora de la calidad del proceso educativo constituyen actividades regu-

lares de las IES. En cualquier programa de actividades de extensión universitaria o de educación continua se encuentra la mayoría de las actividades que se indican en la tabla 2.

Quizás la única excepción sea la relativa a los cursos remediales o a los talleres de apoyo, que suponen una decisión de carácter académico orientada a subsanar las deficiencias de los estudiantes de nuevo ingreso. En este caso, suele ocurrir que los programas de tipo remedial son instrumentados exclusivamente por una carrera o grupo de carreras, mientras que en el resto de los programas no existe este tipo de actividades. Su consideración dentro del conjunto de programas de mejora de la calidad del proceso formativo integral permitiría su extensión a todos los estudiantes con problemas de tipo académico. En el mismo cuadro, a manera de ejemplo, se introdujo un conjunto de programas de mejora que podrían ofrecerse permanentemente como apoyo al programa institucional de tutorías, en forma tal que los tutores, al momento de detectar deficiencias que pueden obstaculizar el desempeño académico de los estudiantes, tengan la posibilidad de canalizar a los alumnos a alguno de estos cursos y talleres, con el objeto de subsanar dichas deficiencias.

Con el objeto de facilitar la comprensión de las diferencias entre las actividades de tutoría, ase-

Tabla 3

### NECESIDADES QUE DETERMINAN LA EXISTENCIA DE PROGRAMAS DE TUTORÍA

**Tutoría**

## Definición:

Proceso de acompañamiento de tipo personal y académico a lo largo del proceso formativo para mejorar el rendimiento académico, solucionar problemas escolares y desarrollar hábitos de estudio, trabajo, reflexión y convivencia social.

Necesidades que determinan el programa:

- A) Los altos índices de deserción y rezago atribuidos a la falta de apoyo a los alumnos, por parte de la institución educativa.
- B) La insuficiente atención a la formación integral de los estudiantes.
- C) El escaso involucramiento de los docentes en los problemas de rezago y deserción.

Modalidades:

- Individualizada. Asignación de un tutor para que apoye al alumno durante todos sus estudios.
- Pequeños grupos. Asignación de un tutor para que apoye a un grupo reducido de alumnos durante todos sus estudios.

Objetivos:

- A) Orientar y apoyar al alumno en los problemas escolares y/o personales que surjan durante el proceso formativo (dificultades en el aprendizaje; relaciones maestro-alumno; relaciones entre alumnos; etc.) y, en su caso, canalizarlo a instancias especializadas para su atención.
- B) Apoyar al alumno en el proceso de toma de decisiones relativas a la construcción de su trayectoria formativa de acuerdo con su vocación, intereses y capacidades.
- C) Apoyar al alumno en el desarrollo de una metodología de estudio y trabajo apropiada para las exigencias de la carrera.
- D) Dar seguimiento al alumnado en relación con los procesos de aprendizaje y trabajo académico, para detectar dificultades y necesidades especiales a fin de provocar las respuestas educativas adecuadas y los oportunos asesoramientos y apoyos.
- E) Señalar y sugerir actividades extracurriculares para favorecer un desarrollo profesional integral del estudiante.
- F) Propiciar las condiciones para establecer una relación de confianza que permita conocer aspectos de la vida personal del alumno, que influyen directa o indirectamente en su desempeño.
- G) Fomentar en los alumnos el desarrollo de actitudes participativas y de habilidades sociales que faciliten su integración a su entorno sociocultural.
- H) Estimular en el alumno el conocimiento y aceptación de sí mismo, la construcción de valores, actitudes y hábitos positivos que favorezcan su trabajo escolar y su formación integral.
- I) Brindar información académico-administrativa según las peticiones del alumno.
- J) Brindar atención especializada a ciertas necesidades personales y sociales, y también a necesidades académicas especiales, que rebasan la preparación, el tiempo y las finalidades de la atención formativa que es propia de los programas docentes.

Acciones implicadas:

- Capacitarse como tutor.
- Recibir la asignación de alumnos para su atención individualizada (Tutoría).
- Establecer contacto con el tutorado.
- Enterarse de los problemas que afectan el desempeño del alumno.
- Identificar problemas no evidentes.
- Tomar decisiones. (Atender personalmente al alumno o canalizarlo a instancias especializadas).
- Dar seguimiento a las acciones emprendidas.
- Informar a la institución, al alumno y en caso necesario a su familia.

sofía académica y los programas de mejora del proceso formativo integral se presentan, a continuación, las tablas 3, 4 y 5, en las cuales se indican las necesidades que determinan la existencia de cada una de las opciones, los objetivos de las mismas y las modalidades de atención.

Conviene insistir en el hecho de que la tutoría está considerada como una modalidad de atención de carácter individual. También es importante señalar que, en términos generales, no requiere un tiempo excesivo de dedicación,<sup>1</sup> pues se trata de una actividad de apoyo a los alumnos para la

<sup>1</sup> Una sesión mensual de 60 minutos con cada uno de los tutorados sería suficiente en la mayoría de los casos. De esta manera, por ejemplo, si un tutor tiene asignados ocho tutorados, la asignación de dos horas semana/mes para la actividad de tutoría sería adecuada para la atención de dicho grupo de alumnos.

Tabla 4

NECESIDADES QUE DETERMINAN LA EXISTENCIA DE PROGRAMAS DE MEJORA DEL PROCESO EDUCATIVO		
Actividades	Objetivos	Acciones implicadas
<p>Individualizada</p> <p><b>Atención de alumnos con necesidades especiales</b></p> <p>Necesidades que determinan el programa:</p> <p>a. Incremento en el número de estudiantes con alguna discapacidad en las IES.</p> <p>b. Desarticulación familiar.</p> <p>c. Inadaptación al medio, por el origen sociocultural, edad, grado de madurez, etcétera.</p> <p>d. Estudiantes que trabajan</p>	<p>Participar activamente con los alumnos que enfrentan situaciones especiales como discapacidad, problemáticas personales, familiares, etc., que afectan su desempeño académico, propiciando orientaciones y apoyos específicos que les favorezcan para superar dichas situaciones.</p>	<p>Asignación de un tutor con experiencia en el manejo de individuos con problemas especiales, para que apoye al alumno durante todos sus estudios o, en su caso, lo canalice a las instancias adecuadas para mejorar sus posibilidades de desempeño.</p>
<p>Individualizada</p> <p><b>Programa de becas, financiamiento o crédito educativo</b></p> <p>Necesidad que determina el programa:</p> <p>Deserción y rezago por motivos económicos.</p>	<p>Apoyar la permanencia en la institución y el desempeño de los alumnos de escasos recursos.</p> <p>Garantizar que ningún alumno con el interés y la capacidad de llevar a cabo sus estudios se quede fuera de la institución.</p>	<p>Informar al alumno de las posibilidades de acceso a programas de financiamiento educativo y de becas de diferentes tipos.</p> <p>Canalizar al alumno a instancias internas o externas que puedan brindarle apoyo económico.</p>
<p>Individualizada</p> <p><b>Fomento a la salud del estudiante</b></p> <p>Necesidad que determina el programa:</p> <p>Existencia de problemas de salud susceptibles de recibir atención especializada, los cuales abaten el rendimiento académico de los alumnos (canalización).</p>	<p>Contribuir con la familia del estudiante en la identificación de problemas de tipo físico y orgánico que pueden entorpecer su desempeño académico y su desarrollo integral.</p> <p>Propiciar la atención de los problemas de tipo físico y orgánico que puedan presentar los estudiantes mediante su canalización a las instituciones de salud que pueden brindarles la atención requerida.</p>	<p>Examen físico.</p> <p>Convenios con instituciones del sector salud, para la atención de los estudiantes (seguro facultativo).</p>
<p>Individualizada</p> <p><b>Programa de apoyo psicológico</b></p> <p>Necesidad que determina el programa:</p> <p>Existencia de problemas emocionales susceptibles de recibir atención especializada, que abaten el rendimiento académico de los alumnos (canalización).</p>	<p>Contribuir con la familia del estudiante en la identificación de problemas de tipo emocional que pueden entorpecer su desempeño académico y su desarrollo integral.</p> <p>Propiciar la atención de los problemas de tipo emocional que puedan presentar los estudiantes, mediante su canalización a las instituciones que pueden brindarles la atención requerida.</p>	<p>Programa de orientación psicológica.</p> <p>Convenios con instituciones de atención psicológica que puedan brindar un servicio accesible a los estudiantes.</p>
<p>Individualizada</p> <p><b>Bolsa de trabajo</b></p> <p>Necesidades que determinan el programa:</p> <p>Insuficiente conocimiento del mercado laboral por parte de los egresados.</p>	<p>Insuficiente conocimiento de la oferta profesional de las IES por parte de los empleadores.</p> <p>Establecer mecanismos de vinculación entre la institución y los sectores productivo y social, para identificar oportunidades de empleo de los egresados.</p> <p>Informar a los estudiantes y egresados, de las oportunidades de empleo en el área de su práctica profesional.</p>	<p>Difundir los perfiles formativos de la institución en los espacios potenciales de empleo.</p> <p>Difundir las oportunidades de empleo existentes entre los estudiantes y egresados de la institución.</p>

Tabla 4

NECESIDADES QUE DETERMINAN LA EXISTENCIA DE PROGRAMAS DE MEJORA DEL PROCESO EDUCATIVO (CONT.)		
Actividades	Objetivos	Acciones implicadas
<p>Individualizada o grupal</p> <p><b>Programas especiales para estudiantes de alto rendimiento académico</b></p> <p>Necesidad que determina el programa:</p> <p>Abandono de los estudios universitarios porque no responden a las expectativas de los estudiantes con capacidad superior al promedio.</p>	<p>Apoyar al alumno en el desarrollo de una metodología de estudio y de trabajo que sea apropiada a las exigencias de la carrera que estudia, estimulando el desarrollo de actitudes de disciplina y de rigor intelectual.</p> <p>Fomentar el desarrollo de la capacidad para el autoaprendizaje, con el fin que los estudiantes mejoren su desempeño en el proceso educativo y en su futura práctica profesional.</p>	<p>Evaluación diagnóstica al ingreso.</p> <p>Identificación de los alumnos con capacidad superior al promedio.</p> <p>Oferta de alternativas para el desarrollo de los estudiantes con capacidad superior al promedio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incorporación a grupos de investigación.</li> <li>▪ Oferta de cursos avanzados adicionales al plan de estudios.</li> <li>▪ Incorporación a prácticas profesionales atractivas</li> </ul>
<p>Grupal</p> <p><b>Cursos de inducción a la universidad</b></p> <p>Necesidad que determina el programa:</p> <p>Problemas de adaptación durante las primeras semanas posteriores al ingreso que determinan el abandono temprano de los estudios.</p>	<p>Favorecer el proceso de adaptación de los estudiantes en el proceso de adaptación al ambiente académico (información sobre servicios básicos, programas de socialización, programas de apoyo).</p> <p>Fomentar el desarrollo de valores, actitudes y habilidades de integración al ámbito académico a través de estimular el interés del estudiante para su incorporación a equipos de trabajo (grupos colaborativos).</p> <p>Mejorar la actitud del estudiante hacia el aprendizaje, mediante el fortalecimiento de los procesos motivacionales que favorezcan su integración y compromiso con el proceso educativo.</p>	<p>Programa de actividades en el que el estudiante puede conocer los servicios que le brinda la institución y las principales fortalezas de la misma.</p> <p>Actividades coordinadas con alumnos de niveles superiores para dar una acogida amable a los estudiantes.</p> <p>Actividades de bienvenida por parte de los profesores.</p>
<p>Grupal</p> <p><b>Cursos remediales</b></p> <p>Necesidades que determinan el programa:</p> <p>Insuficiente preparación previa.</p> <p>Inadecuado proceso de selección.</p>	<p>Adquisición de conocimientos y destrezas básicas para garantizar el adecuado desempeño académico en los programas del Plan de Estudios.</p>	<p>Evaluación diagnóstica al ingreso.</p> <p>Clasificación de los estudiantes según el tipo de deficiencias.</p> <p>Programación de los cursos necesarios para resolver las insuficiencias detectadas.</p>
<p>Grupal</p> <p><b>Cursos y programas de desarrollo de habilidades</b></p> <p>Necesidades que determinan el programa:</p> <p>Perfiles de ingreso inadecuados.</p> <p>Falta de hábitos de estudio.</p> <p>Deficiencias en habilidades básicas de estudio.</p>	<p>Ofrecer al alumno información sobre diversas formas de resolver sus problemas dentro del contexto escolar, como pueden ser técnicas de lectura y comprensión, estrategias de estudio, información sobre bibliografía requerida en un momento preciso.</p> <p>Orientar e informar al alumno sobre métodos, técnicas, estrategias, cursos, talleres, bibliografías y demás documentos a los que puede tener acceso para lograr el nivel de estudio que la licenciatura exige.</p>	<p>Programación de cursos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hábitos de estudio.</li> <li>▪ Lógica y Redacción.</li> <li>▪ Autoaprendizaje.</li> <li>▪ Concentración.</li> </ul>
<p>Grupal</p> <p><b>Talleres de búsqueda y manejo de información</b></p> <p>Necesidad que determina el programa:</p> <p>Rápida obsolescencia de la información, por consiguiente, el individuo necesita dominar estrategias de búsqueda, selección e interpretación de información relevante.</p>	<p>Adquirir conocimientos y destrezas básicas para la búsqueda, selección e interpretación de la información relevante y significativa para la solución de los problemas de su práctica profesional en medios documentales y electrónicos.</p>	<p>Programación de talleres de desarrollo de estrategias de búsqueda y selección de información.</p>



Tabla 4

## NECESIDADES QUE DETERMINAN LA EXISTENCIA DE PROGRAMAS DE MEJORA DEL PROCESO EDUCATIVO (CONT.)

Actividades	Objetivos	Acciones implicadas
<p>Grupal</p> <p><b>Talleres de lenguas</b></p> <p>Necesidad que determina el programa:</p> <p>Los intercambios económicos, sociales y educativos entre todas las naciones inscritas en el proceso de globalización exigen el dominio de más de un idioma para un desenvolvimiento adecuado en el campo profesional.</p>	<p>Adquirir conocimientos y destrezas básicas para la comunicación oral y escrita en idiomas diferentes al español.</p>	<p>Programación de talleres de desarrollo de competencias para la comunicación oral y escrita en idiomas diferentes al español.</p>
<p>Grupal</p> <p><b>Talleres de cómputo</b></p> <p>Necesidad que determina el programa:</p> <p>El dominio de nuevas tecnologías constituye una de las herramientas básicas para la inserción de los egresados en cualquier campo profesional.</p>	<p>Adquirir conocimientos y destrezas básicas para la utilización del equipo y los programas básicos de cómputo.</p>	<p>Programación de talleres de cómputo que permitan el acceso de los estudiantes de acuerdo con sus necesidades de aprendizaje.</p>
<p>Grupal</p> <p><b>Talleres de apoyo</b></p> <p>Necesidad que determina el programa:</p> <p>Altos índices de deserción o reprobación correlacionados con asignaturas de alto nivel de dificultad.</p> <p>Desconocimiento del manejo de las nuevas tecnologías.</p>	<p>Ofrecer al alumno apoyo y supervisión en temas de mayor dificultad en las diversas asignaturas.</p> <p>Aprovechar las oportunidades derivadas del uso de nuevas tecnologías, en el diseño y aplicación de estrategias de aproximación entre estudiantes y profesores, que propicien un mejor clima en el proceso de enseñanza aprendizaje y un mayor conocimiento de los problemas y expectativas de los alumnos.</p> <p>Propiciar el uso de nuevas tecnologías a través del diseño de estrategias orientadas al logro de mejores niveles de aprovechamiento escolar y a la consolidación de habilidades de comunicación escrita, sin menoscabo de la interacción profesor alumno.</p>	<p>Talleres de apoyo en asignaturas de alto nivel de dificultad.</p> <p>Talleres de introducción al uso de nuevas tecnologías de búsqueda y procesamiento de información.</p> <p>Talleres de preparación en el uso de materiales (paquetes) de apoyo académico a los estudiantes en medios electrónicos.</p>
<p>Grupal</p> <p>Talleres de orientación</p> <p>Necesidad que determina el programa:</p> <p>Desubicación en propósitos de vida.</p> <p>Inadecuada opción vocacional.</p> <p>Insuficiencia de información sobre problemas de salud pública.</p>	<p>Fomentar el desarrollo de un autoconcepto real y positivo del alumno con un alto nivel de autoestima.</p> <p>Fomentar el desarrollo de la capacidad para la toma de decisiones autónomas en el ámbito académico, escolar y social del alumno.</p> <p>Contribuir a la ratificación o, en su caso, a la rectificación de la elección vocacional.</p> <p>Contribuir al desarrollo de una conciencia de responsabilidad frente a los riesgos de la juventud ante problemas de salud pública y social.</p>	<p>Pláticas de orientadores sobre los problemas más frecuentes que enfrentan los individuos en la adolescencia y en la juventud temprana, tanto en los aspectos individuales como escolares y sociales.</p> <p>Canalización de alumnos con problemas individuales a las instancias pertinentes.</p> <p>Programas de difusión sobre el Sida, el embarazo adolescente, etcétera.</p>

Tabla 5

## NECESIDADES QUE DETERMINAN LA EXISTENCIA DE PROGRAMAS DE ASESORÍA ACADÉMICA

Modalidad	Objetivos	Acciones implicadas
<p>Individual o grupal</p> <p><b>Asesoría académica de apoyo a las unidades de enseñanza aprendizaje que imparte el personal académico</b></p> <p>Necesidades que determina el programa:</p> <p>Dudas de los estudiantes sobre los temas tratados en clase.</p> <p>Necesidad de orientación sobre trabajos de investigación u otras modalidades.</p>	<p>Ofrecer al alumno apoyo y supervisión en temas de mayor dificultad en las diversas asignaturas (reafirmación temática, resolución de dudas, resolución de ejercicios, aplicación de casos prácticos, intercambios de experiencias, exposición y sistematización del conocimiento).</p> <p>Garantizar el logro de los objetivos de las unidades de enseñanza aprendizaje a cargo de cada profesor.</p>	<p>Consultas que brinda un profesor (llamado para este fin asesor), fuera de lo que se considera su tiempo docente; para resolver dudas o preguntas sobre temas específicos que éste domina, ya sea a un alumno o grupo de alumnos cuando éstos se reúnen con él.</p>
<p>Individual</p> <p><b>Asesoría para la dirección de tesis</b></p> <p>Necesidad que determina el programa:</p> <p>Cumplimiento del requisito de elaboración de una tesis para la obtención del título o grado académico.</p>	<p>Fomentar la capacidad del estudiante para la solución de problemas relacionados con su futura práctica profesional, mediante la realización de una investigación en la cual se apliquen los conocimientos y habilidades desarrollados a lo largo de sus estudios.</p> <p>Apoyar al estudiante en el cumplimiento del requisito de elaboración de una tesis para la obtención del título o grado académico.</p>	<p>Incorporación de los estudiantes a proyectos de investigación de los cuerpos académicos de la institución.</p> <p>En este caso, el estudiante se responsabiliza, junto con el asesor, del desarrollo de una serie de actividades académicas en el marco de un proyecto de investigación en el que ambos tienen un interés común.</p>
<p>Individual o grupal</p> <p><b>Asesoría de proyectos de servicio social</b></p> <p>Necesidad que determina el programa:</p> <p>Cumplimiento de servicio social para la obtención del título.</p>	<p>Brindar orientación y apoyo metodológico a los estudiantes, durante el tiempo establecido en la legislación de la institución, para desarrollar o participar en un proyecto de Servicio Social.</p>	<p>Programas de Servicio Social aprobados por los órganos competentes para el cumplimiento del requisito legal que permita la obtención del título.</p>
<p>Grupal</p> <p><b>Programa de prácticas profesionales</b></p> <p>Definición. Programa de estancias temporales de los estudiantes en los espacios donde ocurre la práctica profesional para la cual se están formando.</p> <p>Necesidad que determina el programa:</p> <p>Insuficiente conocimiento por parte de los alumnos, de las características de la práctica profesional a la cual se incorporarán al término de sus estudios.</p>	<p>Complementar la formación teórica de los estudiantes con una práctica en los espacios profesionales.</p> <p>Complementar la formación de los estudiantes con la vivencia de las prácticas profesionales a las que se incorporará al término de sus estudios.</p> <p>Que los estudiantes conozcan los aspectos más relevantes de la práctica profesional para comprenderlos, interpretarlos y desarrollar propuestas viables para su solución.</p> <p>Que las empresas e instituciones del sector productivo y social tengan la oportunidad de constatar la calidad del proceso formativo de los estudiantes de la institución y se interesen por su contratación.</p>	<p>Establecimiento de vínculos con distintas instituciones y empresas del sector productivo y social para que los alumnos realicen estancias temporales.</p> <p>Coordinación, discusión y evaluación de las actividades efectuadas por los estudiantes en distintos espacios externos a la institución, para reforzar los conocimientos adquiridos y aplicarlos a situaciones y problemas concretos de su futura práctica profesional.</p>

Tabla 6

PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN EL DESEMPEÑO DE LOS ESTUDIANTES Y ESTRATEGIA TUTORIAL RECOMENDABLE	
Problemática identificada	Estrategia tutorial
Inadaptación al medio académico	Escucha y aconseja
Dificultades en el aprendizaje; relaciones maestro-alumno; relaciones entre alumnos	Escucha y aconseja
Toma de decisiones académicas, uso inadecuado de los servicios y apoyos institucionales, errores en la realización de trámites y procedimientos correspondientes a su situación escolar	Escucha y aconseja Orienta para la selección de trayectorias académicas Orienta sobre la normatividad institucional
Problemáticas personales, familiares, desarticulación familiar	Escucha y aconseja Canaliza a programas de orientación psicológica
Estudiantes que trabajan Inadecuada opción vocacional	Escucha y aconseja Canaliza a programas de orientación vocacional
Perfiles de ingreso inadecuados	Canaliza a cursos remediales o talleres de apoyo
Falta de hábitos de estudio Deficiencias en habilidades básicas de estudio	Canaliza a cursos para el desarrollo de hábitos de estudio Canaliza a cursos para el desarrollo de habilidades de estudio y trabajo
Inadaptación al nivel académico (Alto rendimiento)	Canaliza a cursos avanzados Canaliza a incorporación a grupos de investigación
Escasos recursos	Canaliza a programas de becas Canaliza a programas de financiamiento educativo
Problemas de salud. Discapacidades	Canaliza a servicios médicos Canaliza a seguro facultativo
Deficiencias en el acceso a textos en idiomas diferentes al español	Canaliza a talleres de lenguas
Dificultades en el uso de nuevas tecnologías	Canaliza a Talleres de cómputo

adquisición de conocimientos y de atención a las características o problemas de los mismos. En caso necesario, lo indicado es remitirlo a las instancias especializadas.

El establecimiento de un programa institucional de tutorías es complejo. Por ello, su implantación sólo puede ser gradual. Para tal efecto, una vez acordados los objetivos del programa y las modalidades de intervención tutorial, deberán establecerse las metas a alcanzar en los distintos momentos del proceso. La idea consiste en construir un programa incluyente, es decir, que logre la participación de todos los profesores de carrera en el mismo.

Por otra parte, es importante señalar que la asignación de un tutor a un alumno, por el tiempo que duren sus estudios, no implica necesariamente que el tutor sea la misma persona a lo largo de los cuatro o cinco años que el alumno permanezca en la institución. Deberá haber suficiente flexibilidad en consideración de las características de los planes de estudio, las fases y niveles de especialización de los programas y las necesidades del alumno. Puede ser necesario considerar la asignación de tutores de acuerdo con las diferentes fases del plan de estudios, o bien, realizar cambios de tutor asignado cuando no logre desarro-

llarse una relación empática entre el alumno y el tutor. En todo caso, habrá que precisar la obligatoriedad para el alumno de entrevistarse periódicamente con el tutor.

De esta manera, cuando el tutor identifique los problemas que afecten el desempeño de los estudiantes deberá seleccionar la estrategia tutorial más adecuada; como puede verse en el siguiente cuadro, en algunos casos, los problemas planteados por el tutorado requerirán exclusivamente de escuchar y aconsejar; en otros casos será necesario canalizar al alumno hacia una instancia adecuada para recibir la ayuda especializada requerida para atender las causas que afectan su desempeño.

### 3.6 LA TUTORÍA GRUPAL

Como se mencionó antes, la actividad tutorial debe asumirse como un programa de atención individualizada, pero como también se indicó, el establecimiento de un programa institucional de tutorías es complejo y gradual. En las primeras fases del programa pudiera convenir establecer la tutoría grupal.

Es importante señalar que la tutoría grupal no es un modelo idóneo por las siguientes razones:

1. Propicia la simulación. La asistencia periódica del tutor a sesiones grupales corre el riesgo de transformarse en un espacio sin contenido no lográndose, por consiguiente, los objetivos de la tutoría.
2. Favorece la tendencia al adoctrinamiento. El encuentro regular entre el tutor y los alumnos sin un programa de atención individualizada propicia la imposición de puntos de vista del tutor (ideológicos, políticos, morales, etc.) al grupo de estudiantes. Esto se debe a que al fungir el tutor como figura orientadora en la relación grupo de alumnos-tutor, emerge fácilmente el rol directivo del segundo.

Por lo anterior, cuando se recurra a la tutoría grupal será para tratar problemáticas que afectan al grupo o a una parte del mismo, por ejemplo, para resolver conflictos entre el grupo y el profesor, analizar con el grupo o parte de él las causas de los altos índices de reprobación en alguna materia. Para ello será necesario indicar a los tutores que el encuentro con el grupo constituye sólo una forma de aproximación para identificar los casos problema y dar a éstos una atención de carácter individual o en pequeños grupos. En todo caso, será necesario que el tutor, con el objeto de permitir el seguimiento del desempeño individual y colectivo de los miembros del grupo, prepare para entregar al siguiente tutor que se asigne al grupo, un informe en el cual se detallen las características generales del grupo, los liderazgos evidentes, las tendencias de asociación entre los miembros de grupo identificadas y las características individuales y los problemas de los alumnos de alto riesgo.

## Capítulo 4

---

### Diagnóstico de necesidades de tutoría

#### 4.1 LA NECESIDAD DE CONOCER AL ESTUDIANTE EN TANTO SUJETO DE LOS PROGRAMAS DE TUTORÍA

No cabe duda que el diseño e implementación de un Programa de Tutoría puede iniciarse sin un conocimiento adecuado de los sujetos a los cuales se dirige; de hecho, algunas instituciones en México lo han llevado a la práctica de esta manera. Otras instituciones han implementado programas de tutoría, tomando como sujeto de atención, a los alumnos con un alto desempeño académico o, por el contrario, a los estudiantes con un bajo rendimiento escolar (regularmente medido por los resultados del examen de admisión o por las calificaciones obtenidas en el transcurso de la carrera).

Obviamente es posible diseñar un programa de tutorías académicas sin conocer al sujeto al que van dirigidas: el estudiante. Pero también es posible sostener que si las instituciones conocen algunos de los rasgos de sus alumnos, podrían ser mejores las 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.

Las dimensiones de observación más relevantes para aproximarse al conocimiento del perfil de los estudiantes son las siguientes:

1. Origen y situación social de los estudiantes. Esta dimensión pretende dar cuenta de las condiciones sociales y antecedentes escolares de los estudiantes, con especial atención a los fenómenos de movilidad intergeneracional que se pueden advertir, el llamado "capital cultural" acumulado, así como apreciar el contexto familiar en el que llevan a cabo sus estudios universitarios.
2. Condiciones de estudio. En este caso se trata de explorar las condiciones materiales con las que cuentan los estudiantes en su ámbito básico de residencia, desde el espacio destinado al estudio y las tareas escolares, hasta el equipamiento con el que cuentan: escritorio, librero, enciclopedias, computadora, etcétera.
3. Orientación vocacional, propósitos educativos y ocupacionales. Esta dimensión permite explorar hasta qué punto los estudiantes cuentan con objetivos educativos y ocupacionales claros al llevar a cabo determinada formación universitaria. Algunos estudios sostienen que la ausencia o relativamente débil definición, por parte de los estudiantes, de lo que esperan obtener durante su estancia en la universidad, sus metas y aspiraciones educativas y ocupacionales futuras, es una de las causas más importantes del abandono y de la deserción escolar.

4. Hábitos de estudio y prácticas escolares. A través de esta dimensión se busca indagar sobre las distintas actividades y modalidades de estudio que llevan a cabo los estudiantes, así como tener un acercamiento en relación con la percepción que tienen sobre el trabajo del profesorado, tanto al interior como al exterior del salón de clases.
5. Actividades culturales, de difusión y extensión universitaria. Con esta última dimensión se pretende conocer el tipo y la frecuencia con la que los estudiantes acuden y participan en la vida cultural y recreativa, tanto en los espacios que sus instituciones ofrecen como fuera de ellas.

Gran parte de la información que corresponde a las dimensiones antes señaladas puede ser analizada a partir de las encuestas socioeconómicas que se aplican en el momento de la admisión, o recuperarse de los exámenes de selección para el ingreso. Otra, como puede ser la relativa a las condiciones de estudio, al tipo y frecuencia con que el estudiante participa en actividades culturales o la definición vocacional deberá indagarse directamente a través de la actividad tutorial. La información disponible en las IES sobre los antecedentes académicos de los alumnos y sobre su trayectoria escolar representa un recurso de enorme valor para el diagnóstico de necesidades de tutoría que regularmente se desaprovecha. De ahí que se plantee, como base para el diagnóstico previo al establecimiento de un programa de tutoría, un proyecto de aprovechamiento de información disponible.

#### **4.2 PERFIL DE LA INFORMACIÓN ÚTIL PARA EL DISEÑO DE UN PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍA**

El proceso de tutoría requiere el acceso de los tutores y/o del personal de apoyo al programa tutorial, a un conjunto de datos que les permitan informar, orientar y tomar las decisiones adecuadas y oportunas, acordes con las necesidades de los estudiantes. Esta situación determina la necesidad de acceso a algunos sistemas institucionales, la creación de servicios de acopio y procesa-

miento de información relativa a los alumnos o a otras instancias de posibles apoyos.

Tanto las decisiones para diseñar e implementar programas de tutorías, como la acción específica de los tutores, tienen como condición necesaria para su desarrollo alcanzar el mayor grado posible de conocimiento sobre los estudiantes que participan en estos procesos. Los perfiles académicos y socioeconómicos de los estudiantes pueden constituirse en un insumo relevante; las instancias responsables de organizar el servicio educativo pueden encontrar en ellos elementos esenciales para planificar acciones académicas.

Para este efecto, es necesario diseñar una estrategia que permita generar los indicadores básicos del perfil de los estudiantes y ponerlos a disposición de los tutores, con un cierto orden y una intencionalidad precisa. Además, se requiere crear las condiciones para que los usuarios de la información puedan comprender el significado de estos perfiles y apoyarse en ellos para tomar algunas decisiones. Por último, es importante reconocer que esta información será un insumo importante, siempre y cuando se diseñen procesos que permitan su utilización cuidadosa y razonable.

La información sobre los antecedentes y la trayectoria de los estudiantes se constituye en un insumo básico para el diseño de actividades académicas dirigidas a programas y/o estudiantes específicos, así como para planificar acciones y recursos tendientes a brindar atención especializada (formación de profesores, cursos remediales, asignar tutorías, preparar materiales de apoyo).

La elaboración de perfiles de los estudiantes puede iniciarse en el momento del ingreso a la institución. Los procesos de selección e ingreso son una excelente oportunidad para recopilar la información básica necesaria y organizarla para su posterior consulta por quienes harán uso de ella. Conviene destacar que los tutores o los cuerpos colegiados deben ser entendidos, en principio, como usuarios. En consecuencia, la información deberá ser organizada y puesta en condiciones de acceso por instancias específicamente encargadas de ello. Más adelante, a lo largo del proceso tutorial, los profesores deberán recopilar la información que resulte del tránsito de los estudiantes por la institución.

En conjunto, el perfil básico de información sobre los estudiantes, puesto a disposición de los tutores y cuerpos colegiados responsables de operar un programa de tutoría institucional, deberá contener, en la medida de lo posible, los siguientes aspectos:

1. Datos generales: Consiste en la información que permite identificar al estudiante en términos generales (nombre, sexo, edad, estado civil, lugar de procedencia y dirección, facultad, carrera o programa).
2. Antecedentes académicos: Información orientada a identificar tanto las características del bachillerato de procedencia, como el desempeño académico del estudiante, además de sus estilos de trabajo escolar. De estos antecedentes interesa conocer:
  - A) Escuela de procedencia (régimen y sistema, plan de estudios y duración).
  - B) Rendimiento escolar (Tiempo ocupado en cursar materias reprobadas, promedio del bachillerato).
  - C) Escuela de procedencia (indicadores sobre las características de la escuela de procedencia en cuanto a instalaciones, ambiente y profesorado).
  - D) Formas de trabajo escolar (indicadores sobre recursos utilizados, formas de realizar tareas, preparar exámenes y participar en las actividades escolares, además de hábitos de estudio).
3. Antecedentes socioeconómicos. Indicadores que apuntan a señalar las condiciones en las cuales los estudiantes desarrollan su carrera y los recursos con que cuentan (escolaridad y ocupación de los padres, número de hermanos, nivel de ingresos, bienes con que cuenta en casa, si trabaja cuál es su ocupación, las condiciones laborales y los ingresos).
4. Conocimientos. Información que permite una aproximación al nivel de dominio de contenidos necesarios para los estudios de licenciatura, la cual se extrae de exámenes de selección o diagnóstico, elaborados ex profeso y orientados a identificar debilidades y fortalezas del estudiante en contenidos específicos, incluido el dominio del propio idioma, el manejo de otros idiomas y de las herramientas de cómputo.
5. Habilidades. Se refiere a la identificación del potencial que los estudiantes tienen para adquirir y manejar nuevos conocimientos y destrezas. Regularmente se entienden como las capacidades para reconocer situaciones o alternativas, identificarlas y diferenciarlas unas de otras, transferir lo conocido a otras situaciones. Entre ellas, la capacidad de razonamiento que requiere para observar, discernir, reconocer y establecer situaciones, reconocer congruencias e incongruencias, ordenar y seguir secuencias e imaginar soluciones o suponer condiciones, probar, explorar, comprobar. Generalmente, las habilidades son exploradas a través de exámenes de razonamiento verbal y numérico.
6. Valores y actitudes. Se trata de identificar la predisposición para reaccionar ante situaciones y conocimientos, de una manera determinada, especialmente en cuanto al trabajo escolar, los profesores y los compañeros. Así como de alcanzar una aproximación a los valores que califican y dan sentido a las actitudes.
7. Intereses y expectativas. Se refieren a aquella información que da cuenta de los campos disciplinarios que interesan al estudiante, sus aspiraciones de desarrollo profesional e inserción en el mercado de trabajo; además de sus consideraciones sobre el servicio educativo que espera recibir.
8. Salud. Identificación de las condiciones de salud del estudiante.

#### **4.3 RECOMENDACIONES PARA EL APROVECHAMIENTO DE INFORMACIÓN DISPONIBLE**

La mayor parte de la información requerida para identificar las necesidades a atender en un programa de tutorías existe en las IES; diferentes instancias generan información de importancia trascendental para la operación y la mejora de los programas educativos, misma que no es explotada lo suficiente. Entre la información, cuyo apro-

vechamiento puede constituir un apoyo esencial para la instrumentación de mejoras, se encuentra la referida a los exámenes de selección para el ingreso, la información sobre las trayectorias académicas de los alumnos que generalmente se sistematiza en las oficinas de Sistemas Escolares de las IES. A continuación se apuntan sus características.

#### 4.3.1 Exámenes de selección

Los resultados de exámenes de ingreso debidamente elaborados, pueden ofrecer indicios importantes sobre aquellos alumnos que, debido a su bajo rendimiento académico, son candidatos a desarrollar una trayectoria escolar de bajo aprovechamiento o de reprobación, lo que conduce, en la mayoría de los casos, a la deserción.

Hasta ahora, los exámenes de ingreso a la educación superior se han consolidado como la principal opción en los procesos de selección, y se utilizan, fundamentalmente, para determinar quién ingresa a los estudios superiores. El examen permite ubicar a los estudiantes en una escala referida a la población sustentante, lo cual se realiza a partir del número de aciertos que cada uno de ellos obtiene en las áreas que componen la prueba. Así, la posición del sustentante es resultado del número total de respuestas correctas, aunque también es posible identificar el número de éstas en cada una de las áreas.

Si bien su utilización como instrumento para determinar el ingreso es su principal característica (es necesario ser muy cuidadoso en la interpretación y uso de los resultados como diagnóstico de instituciones, regiones e individuos), los exámenes de ingreso pueden ser utilizados, asimismo, como referencia para comparar y/o diagnosticar habilidades y dominio de contenidos. Lo anterior es resultado de la aceptación de la prueba como punto de comparación, pero también del reconocimiento explícito de su capacidad para identificar las diferencias entre estudiantes. No obstante que los exámenes no ofrecen necesariamente un diagnóstico completo del nivel de conocimientos o las habilidades del estudiante, los datos obtenidos hasta ahora, sugieren que el rendimiento académico de los estudiantes que ingre-

san, se asocia significativamente a los resultados obtenidos en los exámenes de admisión, cuando éstos son construidos y aplicados adecuadamente.

Sin dejar de reconocer que los exámenes de admisión que se utilicen habrán de demostrar su capacidad diagnóstica y/o predictiva, es necesario precisar cómo pueden y deben ser interpretados sus resultados y, en consecuencia, qué ofrecen como herramienta para la planificación de tareas académicas que contribuyan a mejorar el rendimiento de los alumnos.

La experiencia indica que existe un creciente interés de las instituciones, personal académico, padres y los propios sustentantes por los resultados de los exámenes; pero también es evidente que existe el riesgo de un escaso aprovechamiento de los resultados. En este sentido, es de suma importancia precisar sus alcances y limitaciones mediante la explicitación de procesos para interpretar los resultados y, por consiguiente, su uso posible.

Es indispensable que los tutores, en cuanto usuarios de esta información, conozcan a fondo las características del examen de selección, con una descripción detallada de sus componentes: diseño y contenido, perfil al que responde, áreas que contempla, procesos mentales que involucra, tipo de reactivos que utiliza, cómo se elaboran y validan, descripción de su función en el ordenamiento y selección, así como su carácter de auxiliar en el diagnóstico y pronóstico académico. Un adecuado conocimiento de las características de las pruebas puede contribuir significativamente a lograr un uso más racional de los resultados.

Es importante recordar que en el mejor de los casos, el examen de selección se aplica por áreas del conocimiento; por tanto, al tener que medir ciertos indicadores homogéneos, resulta insuficiente para conocer el nivel de dominio de los conocimientos y habilidades del alumno, requeridos para un desempeño académico adecuado en el ámbito de un plan de estudios determinado. De ahí la conveniencia de la aplicación de exámenes diagnósticos al inicio de los estudios.

En principio, se aprecia la utilidad de presentar los resultados generales de cada uno de los estudiantes, así como su desempeño en cada una de las áreas. Pero al mismo tiempo, para contar



con puntos de referencia, conviene presentar los resultados en función tanto de los obtenidos por el grupo, es decir quiénes ingresaron a una determinada escuela; como los que ingresaron a las carreras del Área Académica, División, etcétera, correspondientes. Otra referencia clave son los resultados obtenidos por el conjunto de la población.

Lo anterior permite, además de ubicar a los estudiantes en un determinado rango de desempeño, establecer una aproximación al nivel de dominio de contenidos o habilidades. La intención es dotar a los usuarios de herramientas que les permitan distinguir con mayor certeza y claridad a aquellos estudiantes que, por sus resultados en el examen, pueden ser considerados de bajo rendimiento en su trayectoria escolar. Por supuesto que dicha caracterización deberá ser determinada por los propios usuarios de la información (tutores), en función de las necesidades e intereses particulares de la carrera o del área de conocimiento, considerada prioritaria para un mejor desempeño escolar.

Se parte de un supuesto básico: quienes ingresan con los perfiles más bajos de desempeño en el examen pueden ser considerados “estudiantes en riesgo” y pueden requerir una atención especial. Sin embargo, hasta ahora no se tiene la certeza de que en realidad lo sean. Se considera que la definición de “estudiante en riesgo” deberá ser abordada no desde la perspectiva del desempeño global en el examen, sino, en todo caso, de los resultados obtenidos en una determinada área del examen o combinación de éstas, en función de una carrera específica. Pero además, tal definición no depende exclusivamente de los aciertos obtenidos, pues puede estar significativamente asociada a los recursos con que cuenta un estudiante, además de su trayectoria escolar previa.

El conjunto de tareas a realizar para construir perfiles, sistematizar la información y desarrollar estrategias que permitan su uso certero y oportuno, son de suyo complejas y exigen un significativo esfuerzo institucional y personal de autoridades y docentes.

Conviene señalar que en este terreno existen ya diversos instrumentos y procedimientos de recopilación y sistematización de información. Para

los perfiles de inicio se recomienda explotar, si es el caso, los resultados de los exámenes de admisión (College Board, EXANI II del CENEVAL, EXCOBAH de la UABC o los utilizados por las propias instituciones).

Por otro lado, las encuestas aplicadas por el CENEVAL, la UNAM y la UAM entre otras instituciones, son un excelente ejemplo y constituyen un apoyo para iniciar estas tareas de recopilación de información en torno a la trayectoria escolar previa, a los indicadores socioeconómicos, a los intereses y expectativas profesionales, así como en torno a la escuela de procedencia y aspectos relacionados con las formas de trabajo escolar de los estudiantes.

### 4.3.2 Perfil socioeconómico del estudiante

Por otro lado, es de todos conocido que el desempeño escolar de los estudiantes está mediado por las condiciones y recursos de los que pueden disponer para realizar sus estudios. La identificación de las características socioeconómicas mediante encuestas, que regularmente se aplican a quienes demandan ingreso, provee de información también disponible en las IES, para indagar los posibles problemas del estudiante.

En este sentido, es necesario reconocer las dificultades de la institución para considerar aspectos derivados de la situación socioeconómica, pero también la inconveniencia de hacer caso omiso de ellas. Las políticas y los medios destinados a atender el déficit de los estudiantes en cuanto a recursos, también pueden ser diseñados a partir de la información que aportan las encuestas, tales como asignación de becas, apoyos para la adquisición de textos, acceso a equipos de cómputo, etcétera.

### 4.3.3 La trayectoria escolar

Además de tener acceso a los antecedentes académicos de los estudiantes antes de su ingreso a una IES (el desempeño escolar en el bachillerato, los intereses vocacionales), es esencial que los tutores estén debidamente informados del avance y rendimiento escolar de cada uno de sus tutorados en el marco del plan de estudios y de sus res-

pectivos programas. Esta información es crucial para decidir acciones específicas de atención a los estudiantes y orientarlos adecuadamente. Para ello, es necesario llevar a cabo un conjunto de acciones cuya planeación supone el uso de un lenguaje compartido entre profesores, tutores y los responsables de los sistemas escolares. Para tal efecto, conviene sentar las bases de este lenguaje común, cuando menos en lo que se refiere a los conceptos fundamentales involucrados en el estudio de las trayectorias escolares, los cuales se indican a continuación.

La trayectoria escolar se refiere a la descripción cuantitativa del rendimiento escolar de un conjunto de estudiantes (cohorte), durante su tránsito o estancia en una institución educativa o establecimiento escolar, desde su ingreso, permanencia, egreso, hasta la conclusión de créditos y requisitos académico-administrativos que define el plan de estudios (Altamira Rodríguez 1997:8).

En este sentido, la cuantificación de indicadores como índice de la eficiencia y las tasas de egreso, promoción, retención y rezago, por cohorte ciclo/semestre, y el índice de aprobación y reprobación, permite entender el comportamiento de las cohortes.

La eficiencia terminal es definida como

[...] la relación cuantitativa entre los alumnos que ingresan y los que egresan de una cohorte. Se define de acuerdo con el número de ciclos/semestres contemplados en el plan de estudios; en cambio, la tasa de egreso es la relación cuantitativa de los que egresan y los que ingresaron de una cohorte, indistintamente de la cantidad de ciclos/semestres requeridos (Altamira Rodríguez 1997:40).

Comparar la eficiencia terminal versus la tasa de egreso permite establecer, por ejemplo, la gravedad del rezago escolar o la duración promedio de los estudios, etcétera.

La cohorte es el conjunto de alumnos que ingresan en un mismo periodo, a un mismo establecimiento escolar, con una misma finalidad: la obtención de un diploma, grado académico o título profesional. Se puede definir también como el conjunto de personas que habiendo obtenido

el derecho de inscripción, se convierten en alumnos ordinarios en cualquier nivel o modalidad en una institución educativa, para recibir de manera sistemática, formación académica o profesional, adquiriendo con ello los derechos y obligaciones estipulados en la normatividad de la institución.

La cohorte se integra al momento de la inscripción de los aspirantes seleccionados, calificados ahora como alumnos de primer ingreso. La inscripción como alumno de primer ingreso lo hace pertenecer automáticamente a una cohorte.

Para el análisis longitudinal de las trayectorias escolares debe considerarse el momento en que el último de los miembros de la cohorte concluye o interrumpe, de tal forma que se describa completamente el comportamiento. “[...] el seguimiento longitudinal de la trayectoria de una cohorte implica la reconstrucción del recorrido de la misma dentro de un periodo temporal, cuyo momento inicial se define por el año de integración de la cohorte, y el momento final, por la fecha en que se extingue el último ‘miembro de la misma’” (Altamira, 1997:256).

En resumen, los indicadores específicos para el estudio de una cohorte son:

- A) La integración de la cohorte.
- B) Recorrido de la cohorte: promoción, repetición, deserción, egreso.
- C) Periodo de observación.
- D) Comportamiento: las diferentes variaciones de la cohorte durante la observación.

El recorrido se integra a partir del análisis de los momentos que comparten las cohortes desde su integración: inscripción a semestres/asignaturas, promoción o repetición de dichas asignaturas/semestre, lo que genera el rezago, la deserción o el egreso. Una vez concluidas las asignaturas y los créditos académicos administrativos contemplados en el Plan de Estudios, el periodo de observación se mantendrá hasta que el último de los miembros de la cohorte concluya o interrumpa definitivamente los estudios; y el comportamiento, esto es, las diferentes variaciones que muestran las cohortes a lo largo de la observación, se describirán conforme al avance de los ciclos/semestres (Altamira Rodríguez 1997:30).

La inscripción incluye tanto la de primer ingreso (integración de la cohorte), como las llamadas reinscripciones a las asignaturas de los semestres subsiguientes. Es necesario utilizar el término reinscripción para distinguir la inscripción del primer semestre de la del resto de los semestres, pues al considerar los exámenes ordinarios de primera oportunidad como indicador, cuando los alumnos se inscriben a una asignatura o semestre lo hacen por primera vez.

La inscripción a exámenes ordinarios de segunda oportunidad corresponde y debe estudiarse dentro del fenómeno de la repetición, al igual que las inscripciones de los alumnos rezagados, dado que éstos no se mantienen integrados en la cohorte, afectando la eficiencia terminal (Altamira Rodríguez:31).

La inscripción permite observar cómo se mantiene integrada la cohorte para destacar los momentos en que se presentan las deserciones y el rezago, que determinan la eficiencia terminal y la tasa de egreso.

El diseño e implementación de un sistema de seguimiento de los estudiantes, que oportuna y certeramente dé cuenta de indicadores de avance, aprobación, eficiencia, calificaciones y promedios y permita el seguimiento puntual de la trayectoria escolar del estudiante, requiere del acceso y sistematización de la siguiente información:

- Expediente del alumno: Soporte cuya adecuada integración y sistematización deberá permitir un acceso oportuno al registro de calificaciones, tipos y número de exámenes solicitados y fecha de presentación.
- Avance: Entendido como el número de materias cursadas, en relación con el tiempo (semestre, trimestre, etc.) previsto para ello. Este indicador da cuenta del rezago o la continuidad en los estudios. Por otro lado, también puede reflejar el porcentaje de cursos acreditados y/o créditos obtenidos en relación con el total establecido en el plan de estudios.
- Aprobación: Indicada por medio del número de cursos que son aprobados en términos normales, sin recurrir a opciones extraordinarias o a la repetición; se calcula mediante la relación entre cursos tomados y cursos aprobados.

- Eficiencia: Se refiere a la relación entre el número de cursos por asignatura acreditada y los exámenes presentados para su aprobación.
- Rendimiento: promedio global obtenido por el alumno en cada ciclo escolar.

Por último, lo planteado es, desde el punto de vista del grupo participante en el presente estudio, necesario pero insuficiente; sin embargo, es un buen punto de partida para que, en poco tiempo, con base en el análisis de rendimiento escolar de los estudiantes y la asociación con su desempeño en el examen, sus características socioeconómicas y trayectoria escolar previa, sea posible actuar con mayor certeza en la construcción de una definición de “estudiante en riesgo” y, en consecuencia, proporcionar soluciones.

#### **4.4 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS CON LA PARTICIPACIÓN DEL TUTOR**

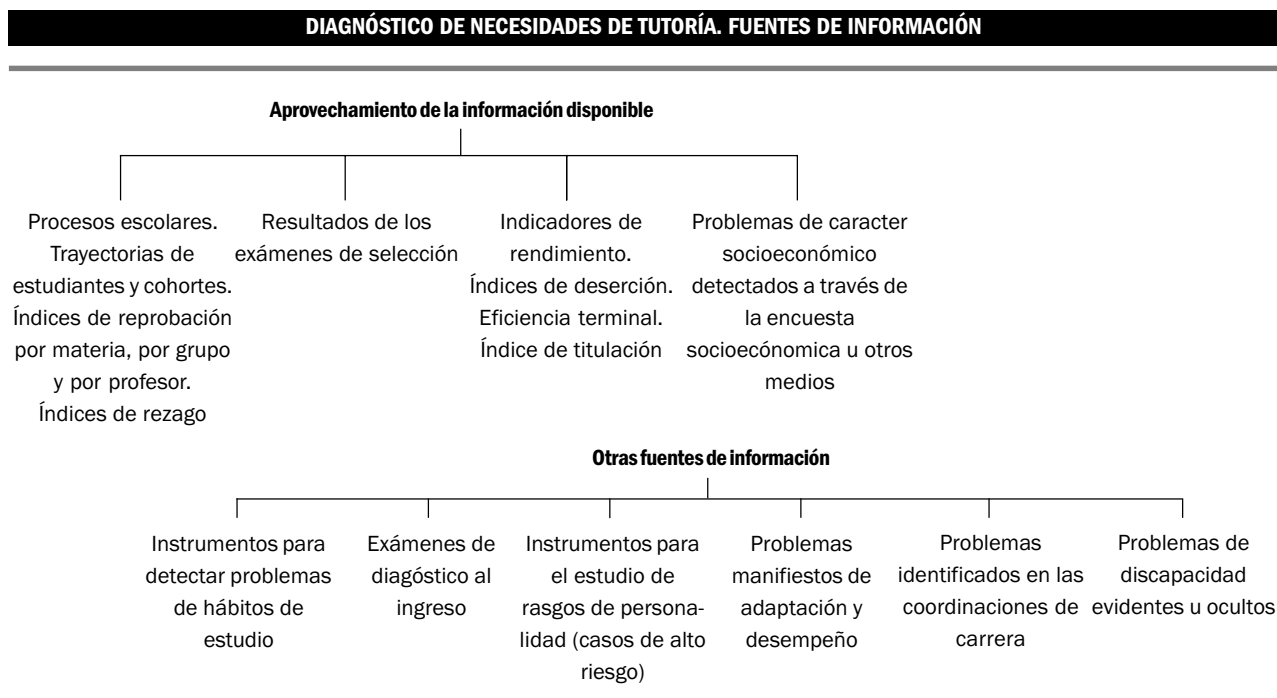
##### **4.4.1 Información proporcionada por las coordinaciones de carrera**

Los responsables de las coordinaciones de carrera se constituyen en un puente importante en la relación entre los profesores y los alumnos, ya que reciben información proveniente de ambos sectores. Del lado de los primeros, el coordinador es enterado de los problemas que obstaculizan la adecuada operación de la docencia, lo mismo que sobre el cumplimiento adecuado y oportuno de la misma, reflejado, por ejemplo, en el apego a lo establecido por los programas a su cargo, en el ausentismo, la impuntualidad, etcétera.

Con respecto a los alumnos, el coordinador es advertido de las dificultades que enfrentan a lo largo del proceso de enseñanza aprendizaje, tales como problemas de comprensión de ciertos contenidos programáticos, actividades desarrolladas insuficientemente, bibliografías no relacionadas con aquellos, falta de actividades prácticas, inadecuadas relaciones maestro-alumno o entre alumnos y otras dificultades.

En determinados casos, el coordinador de la carrera podría recibir quejas o requerimientos de ayuda de los alumnos, relacionados con problemas personales de carácter académico y/o admi-

Figura 2



nistrativo, como es el caso de la orientación para la toma de decisiones académicas, el uso adecuado de los servicios y apoyos institucionales, así como la realización de trámites y procedimientos acordes con su situación escolar.

Otra forma de contribuir a la obtención de información para una buena atención de los alumnos, puede estar ubicada en la aplicación de exámenes diagnósticos al ingreso, a cargo de la propia coordinación de carrera, para explorar las posibilidades y limitaciones de los alumnos para un buen desempeño en el programa de la carrera elegida. Los resultados de exámenes de este tipo son muy útiles para definir los apoyos apropiados (cursos remediales, talleres de hábitos de estudios y de desarrollo de habilidades), para ayudar al alumno a superar las deficiencias detectadas.

Es importante subrayar que la coordinación de carrera tiene la posibilidad de conocer y evaluar problemas relativos a los programas de estudios, a la organización y operación de la docencia y a los alumnos, cuyos resultados pueden arrojar información determinante para la identificación de necesidades en materia de tutorías.

#### **4.4.2 Utilización de instrumentos para detectar problemas de hábitos de estudio y trabajo de los alumnos**

En cuanto a los aspectos relacionados con los hábitos de estudio y actividades docentes, los instrumentos aplicados de manera automatizada que han sido diseñados por la Facultad de Psicología de la UNAM y por la Universidad de Colima se distinguen por su pertinencia y consistencia.

##### **4.4.2.1 Cuestionario de Actividades de Estudio**

En el primer caso, el Cuestionario de Actividades de Estudio (CAE) se emplea para investigar las estrategias de estudio involucradas en las actividades académicas del alumno, dentro y fuera de clases; caracteriza los hábitos de estudio con base en las respuestas que se dan a 70 preguntas. Cada reactivo incluye una escala con un intervalo de seis opciones y cada opción tiene un rango de frecuencia expresado en porcentajes, a fin de facilitar y homogeneizar las estimaciones de los alumnos acerca de la realización de cada actividad. Estos reactivos están agrupados en 10 áreas de estudio:

1. Motivación e interés hacia el estudio,
2. Organización de las actividades de estudio,
3. Concentración y ambiente durante el estudio,
4. Estrategias de aprendizaje y de estudio,
5. Comprensión y retención de las clases,
6. Búsqueda bibliográfica e integración de la información,
7. Elaboración de trabajos y estudio en equipo,
8. Solución de problemas y aprendizaje de las matemáticas,
9. Problemas personales que interfieren con el estudio, y
10. Preparación y presentación de exámenes.

Sus resultados se utilizan en el diseño de programas orientados a mejorar el nivel académico de los estudiantes, por lo que no se otorgan puntuaciones, o calificaciones. (Se anexa el listado de preguntas).

#### 4.4.2.2 Sistema de Técnicas y Actividades de Estudio

La Universidad de Colima creó el Sistema de Técnicas y Actividades de Estudio (SITAE), basado en un inventario utilizado para obtener información en relación con la percepción de los estudiantes acerca de las estrategias utilizadas para favorecer y lograr el aprendizaje, además de para percatarse de las aptitudes que posee, así como de los aspectos más importantes del desarrollo de estrategias y hábitos de estudio. Se trata de una adaptación de la Guía de Estudio Efectivo de W. Brown. Para su operación, la Universidad de Colima generó un *software* que permite que el alumno lleve a cabo su propia evaluación y presente al tutor los problemas identificados. De esta manera, el tutor orienta al alumno en la selección de las opciones convenientes para superarlos.

Ambos instrumentos (CAE y SITAE), están a disposición de las instituciones interesadas, previa autorización de los responsables de cada programa, en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México y en la Universidad de Colima, respectivamente.

#### 4.4.3 El estudio de la personalidad de los alumnos de alto riesgo

Cuando se sospecha la existencia de problemas en algunos alumnos, cuya detección supera las posibilidades de los tutores, es conveniente la realización de estudios de personalidad. Estos estudios deben ser efectuados por parte de personal perteneciente a la propia institución o proveniente de otras, con la experiencia suficiente y cuyos resultados sean manejados con la más estricta confidencialidad. Los problemas detectados pueden tener origen en la incapacidad de la institución y del alumno para lograr su plena adaptación al esquema institucional; en la imposibilidad de tener un buen desempeño académico o en la convivencia en un medio de desarticulación familiar.

#### 4.4.4 Problemas personales detectados a través de otros medios (adaptación, bajo desempeño, discapacidad)

Para dar atención a aquellos alumnos en los que el tutor detecte alguna discapacidad de orden visual, motriz o auditiva, lo indicado es promover un mejoramiento de las condiciones que les permitan lograr un mejor desempeño, sin que ello les signifique un esfuerzo adicional; por ejemplo, darles acceso a los espacios de trabajo en planta baja, una ubicación en donde puedan ver y escuchar mejor al profesor, etcétera. Si se trata de problemas de atención y concentración de parte del alumno, se les deberá someter a exámenes médicos.

En general, las actividades desarrolladas por el programa de tutoría en estos dos últimos rubros serán determinantes para la obtención de la información que conduzca a la instrumentación de estrategias de atención y disminución de este tipo de problemas.



## Capítulo 5

---

### Organización e implantación de programas de tutoría académica en instituciones de educación superior

#### 5.1 LOS COMPROMISOS DE LOS DISTINTOS ACTORES UNIVERSITARIOS EN EL ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA DE TUTORÍA

Cualquier programa de tutoría que pretenda llevarse a cabo en las instituciones de educación superior requiere, para su cabal cumplimiento y éxito educativo, del compromiso y voluntad de los distintos actores que participan en el proceso. Se trata de un compromiso compartido y permanente, sin el cual no es posible lograr los objetivos de los programas que cada institución diseñe y pretenda implantar.

El sistema tutorial está basado, tácita o explícitamente, en un contrato que realizan dos partes: el tutor y el alumno, en un contexto institucional que debe generar las condiciones para que la relación entre ambas partes fructifique.

De parte del personal académico, además de las funciones y del perfil del tutor que cada institución establezca, es preciso que los académicos que participen en el programa de tutorías se comprometan a lo siguiente:

- A) Invertir parte de su tiempo laboral en las actividades relacionadas con la tutoría académica.
- B) Participar en los diversos programas de capacitación que la institución promueva, atendien-

do a su formación, experiencia y trayectoria académica.

- C) Elaborar su plan de trabajo tutorial, considerando los tiempos específicos que dedicará a esta función docente.
- D) Sistematizar y llevar un registro de los alumnos a los que se da tutoría.
- E) Participar en los mecanismos institucionales que se establezcan para evaluar la actividad tutorial.
- F) Participar en eventos académicos diversos relacionados con el programa de tutorías institucionales.

De parte de los estudiantes, conforme a la naturaleza y características que tenga el programa de tutorías de cada institución, se espera que asuman los siguientes compromisos:

- A) Inscribirse en el programa de tutorías.
- B) Comprometerse con su tutor en el desarrollo de las actividades que acuerden conjuntamente y ser consciente de que el único responsable de su proceso de formación es el propio alumno.
- C) Participar en los procesos de evaluación del trabajo tutorial, de acuerdo con los mecanismos institucionales establecidos.

- D) Participar en las actividades complementarias que se promuevan dentro del programa tutorial.

Sin duda alguna, el proceso de enseñanza-aprendizaje se ve enriquecido y fortalecido si se concibe a la docencia como una actividad colegiada, esto es, que las instituciones generen y promuevan la necesidad de que el conjunto de los profesores formen parte de grupos de trabajo, reflexión y análisis sobre el desarrollo de su actividad docente.

En este sentido, el diseño del programa de tutorías, su implantación, seguimiento y evaluación de sus resultados, debe concebirse, y supone, la participación activa del profesorado a través de mecanismos e instancias colegiadas diversas, atendiendo al perfil y condiciones de cada institución educativa.

Finalmente, es importante señalar que un programa de tutorías debe contar con un contexto institucional adecuado, mismo que permita que la relación académica entre los tutores y los alumnos tenga posibilidades de éxito. Por ello, las autoridades y funcionarios de cada institución, atendiendo al nivel de sus competencias y responsabilidades, deberán comprometerse a lo siguiente:

- A) Crear las condiciones normativas, laborales, financieras, administrativas y de gestión. Es posible que el establecimiento de un programa de tutorías requiera de un proceso de reforma y ajuste institucional importante. La implantación de las tutorías no podrá fructificar si las autoridades y funcionarios de las instituciones no se comprometen en el proceso de transformación institucional que significan las tutorías.
- B) Contribuir a la generación de las condiciones y de un ambiente de ejercicio colegiado de la actividad docente entre el profesorado, en la que se incluye el trabajo de tutorías.
- C) Alentar entre el profesorado y los alumnos las ventajas académicas que conlleva el programa tutorial dentro de la institución.
- D) Articular los esfuerzos de las distintas instancias de apoyo académico y administrativo cuya

colaboración es necesaria para la operación del programa institucional de tutoría.

- E) Promover la realización de actividades y eventos académicos complementarios entre el profesorado y los alumnos.

## **5.2. PROPUESTA PARA LA ORGANIZACIÓN E IMPLANTACIÓN DE PROGRAMAS DE TUTORÍA EN IES. LA ARTICULACIÓN DE LOS ESFUERZOS DE LAS INSTANCIAS UNIVERSITARIAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL PROGRAMA DE TUTORÍAS**

En este capítulo se presenta una propuesta para la organización e implantación de programas de tutoría en instituciones de educación superior. En la misma se indican las condiciones y requerimientos para la concreción de un sistema de tutoría para el nivel de licenciatura, a partir de la articulación de instancias y programas que ya existen en las IES y cuya integración hará viable la propuesta, sin que ello implique la creación de nuevas estructuras que representarían un costo muy alto en términos de esfuerzos y de recursos.

Para el establecimiento del sistema institucional de tutoría se requiere integrar los esfuerzos de las áreas institucionales que se muestran en la tabla 7.

Es obvio que cada una de las IES mantiene una estructura particular, por ello, la generación de las estrategias y procedimientos que les permitan la implantación y operación de este programa puede llevarse a cabo a través de tres distintas opciones:

- A) Integrar una comisión promotora para el sistema de tutorías a partir de una propuesta de articulación de las diferentes instancias indicadas en el cuadro anterior.
- B) Asignar el programa institucional de tutorías a una de las instancias existentes en la institución (que actuaría como instancia promotora del sistema de tutorías) reorientando su misión, sus objetivos y actividades.
- C) Crear una instancia promotora, organizadora y coordinadora de las acciones tutoriales en la institución.



Tabla 7

ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍA	
Instancias y actores	Participación necesaria
Personal académico	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colaborar en el diseño del programa</li> <li>▪ Definir o seleccionar los modelos de acción tutorial</li> <li>▪ Actuar como tutores</li> <li>▪ Evaluar las dificultades de operación del sistema tutorial</li> </ul>
Desarrollo o superación académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construir y mantener una oferta permanente de cursos de capacitación para la tutoría</li> </ul>
Extensión Universitaria y/o Educación Continua	<p>De acuerdo con el esquema institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener una oferta permanente de cursos y talleres de apoyo al programa de tutorías:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Cursos remediales</li> <li>Cursos de desarrollo de hábitos de estudio</li> </ul> </li> </ul>
Sistemas Escolares	<p>Sobre los antecedentes académicos de los alumnos a su cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brindar información a los tutores sobre la trayectoria académica de sus tutorados.</li> <li>▪ Colaborar con el diagnóstico de necesidades de tutoría indagando los puntos críticos de rezago y deserción en cada programa</li> <li>▪ Dar seguimiento a la trayectoria escolar de los tutorados para identificar el impacto de esta actividad en la misma</li> </ul>
Orientación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proporcionar información sobre los problemas de los alumnos que han sido detectados como causas de deserción o rezago.</li> <li>▪ Colaborar en el diagnóstico de necesidades de tutoría de tipo vocacional y psicológico.</li> <li>▪ Diseñar los modelos de intervención en orientación vocacional o psicológica.</li> </ul>
Servicios estudiantiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reorientar sus actividades y articularlas con el programa de tutorías</li> </ul>
Instancia editorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinar la elaboración de materiales de apoyo a la tutoría</li> </ul>

Se considera recomendable, sobre todo, la primera opción, ya que al incluir a las distintas instancias en la definición del modelo de sistema tutorial y en la identificación de las acciones necesarias para el diagnóstico de necesidades, diseño de formas de intervención, seguimiento y evaluación, necesidades de capacitación, etcétera, cada una de ellas propondrá su aportación específica. De esta manera, el esfuerzo institucional se orientará exclusivamente a la articulación y coordinación de tales esfuerzos. En la segunda opción, si bien puede ser la mejor alternativa para algunas IES, la participación de las instancias mencionadas en el cuadro, será vista, regularmente, como una tarea adicional a las actuales.

En las IES en las que la única opción fuese la creación de una instancia promotora, organizadora y coordinadora de las acciones tutoriales, habrá que cuidar que no se transforme en una estructura burocrática con vida propia e independiente del resto de las instancias involucradas en el proyecto.

Las tareas de la instancia promotora serán las siguientes:

1. Elaborar un proyecto de tutoría académica que contemple aspectos conceptuales, metodológicos y de implantación del sistema institucional de tutorías, además de integrar un sistema de información para la evaluación del funcionamiento del programa, de su impacto en los

- índices de deserción, reprobación y eficiencia terminal en la institución y en el logro de los objetivos de formación integral de los estudiantes.
2. Presentar el proyecto, para su aprobación, a los órganos de gobierno según proceda en la institución.
  3. Impulsar la orientación y articulación de los servicios institucionales a estudiantes para que se dirijan prioritariamente a atender las necesidades de los alumnos, identificadas a través de las actividades tutoriales y, en su caso, proponer la creación de otros servicios que se consideren necesarios para el fortalecimiento del programa.
  4. Establecer los mecanismos y condiciones para el acceso de los tutores a la información sobre los antecedentes académicos, socioeconómicos y personales, así como de las trayectorias escolares de los alumnos que se le asignen como tutorados.
  5. Promover y apoyar la conformación de bases de datos e información que puedan ser utilizadas por los tutores, acerca de los alumnos, de los servicios institucionales dirigidos a éstos (programas de educación continua, cursos y talleres de apoyo al programa de tutorías, servicios de orientación, planes de estudio, etc.), así como de otros servicios existentes en el contexto que rodea a la institución, susceptibles de ser utilizados por los estudiantes o tutores.
  6. Promover la conformación de una red institucional de profesores-tutores y personal de apoyo a la tutoría, a fin de propiciar el intercambio de información, experiencias y apoyos que retroalimenten el trabajo individual y colectivo en este sentido.
  7. Diseñar, coordinar la aplicación y sistematizar los resultados de los procesos de evaluación de las actividades del sistema tutorial que comprenden el seguimiento de la trayectoria de los alumnos participantes en el programa de tutoría, la evaluación de la función tutorial por parte de los alumnos, la evaluación de las dificultades de la acción tutorial por parte de los profesores, así como sus sugerencias para mejorar el sistema y, por último, la evaluación

de la funcionalidad de la coordinación (organización académica y escolar).

7. Proponer, en caso necesario, adecuaciones del marco institucional a fin de que la acción tutorial se incorpore plenamente a las funciones docentes y a las prácticas educativas de la institución. Podría requerirse que la tutoría académica sea normada en estatutos y reglamentos del personal académico y acordar sus propósitos, alcances, funciones, responsables, mecanismos de implantación y evaluación.

Podría también ser necesario que en este marco sean considerados tiempos específicos de la función tutorial para garantizar la atención del docente a la misma. Sin embargo, es importante reiterar que la tutoría no requiere de amplios horarios. Una dedicación de una hora al mes con cada uno de los alumnos tutorados se considera suficiente para un seguimiento de los alumnos regulares. Ya se señaló en el tercer capítulo que los casos especiales de alumnos de alto riesgo, en cuanto a rezago o deserción, podrán ser canalizados a áreas especializadas por lo que no supone, tampoco, una dedicación mayor. Este último servicio deberá ser adicional a la atención que reciban por parte del tutor.

### 5.3 PLAN DE ACCIÓN TUTORIAL

Como se indicó en el apartado anterior, la primera etapa del establecimiento de un programa institucional de tutorías consiste en la integración de una Comisión Promotora del Programa, la cual coordinará las acciones necesarias para el diagnóstico de necesidades, elaborará el programa con el apoyo de las instancias señaladas y lo someterá a la aprobación de las instancias procedentes.

Con base en el diagnóstico institucional de necesidades de tutoría realizado por la Comisión Promotora, la institución en su conjunto, cada campus, facultad, departamento o dependencia de educación superior (DES), de acuerdo con las características institucionales, definirá sus prioridades y elaborará el plan de acción tutorial considerando los siguientes aspectos:

1. Necesidades específicas del Centro<sup>1</sup> Educativo. A partir del diagnóstico institucional, se identificarán las necesidades tutoriales y las prioridades de atención en cada uno de los programas que ofrece el centro.

2. Objetivos y metas. Con base en las necesidades y prioridades definidas, se establecerán los objetivos y las metas específicas a lograr en cada uno de los siguientes ámbitos:

A) Las actividades de capacitación para los tutores.

B) La cobertura del programa en distintas fases (primer año, segundo, etc., hasta lograr el nivel de cobertura acordado).

C) El número de alumnos que se asignará a cada tutor.

D) Las actividades de mejora del proyecto educativo que se programarán en forma permanente (cursos, talleres y servicios a los alumnos) para apoyar el programa de tutorías.

E) Los mecanismos y el programa de evaluación.

3. Desarrollo del programa de actividades de tutoría del Centro. Se llevarán a la práctica las acciones de tutoría programadas. Se recomienda contar con formatos que permitan efectuar un control y seguimiento de las acciones, así como los ajustes que resulten necesarios.

4. Evaluación periódica del programa tutorial en curso, abarcando los siguientes aspectos:

- Seguimiento de la trayectoria de los alumnos participantes en el programa de tutoría (sistemas escolares).

- Evaluación de la función tutorial por parte de los alumnos que participan en el programa.

- Evaluación de las dificultades de la acción tutorial.

- Evaluación de carácter cualitativo realizada a través de reuniones semestrales o anuales con los tutores, con el fin de detectar proble-

mas y hacer sugerencias para mejorar el sistema.

- Evaluación de la funcionalidad de la coordinación (organización académica y escolar).

5. Ajuste del programa para la siguiente fase o periodo, con base en los problemas presentados y en las recomendaciones y sugerencias de los tutores, coordinadores de carrera, alumnos y demás instancias participantes, para superarlos.

En el Anexo 2, se incluye una Ficha de Seguimiento Individual de las acciones tutoriales.

#### 5.4 ACCIONES COMPLEMENTARIAS

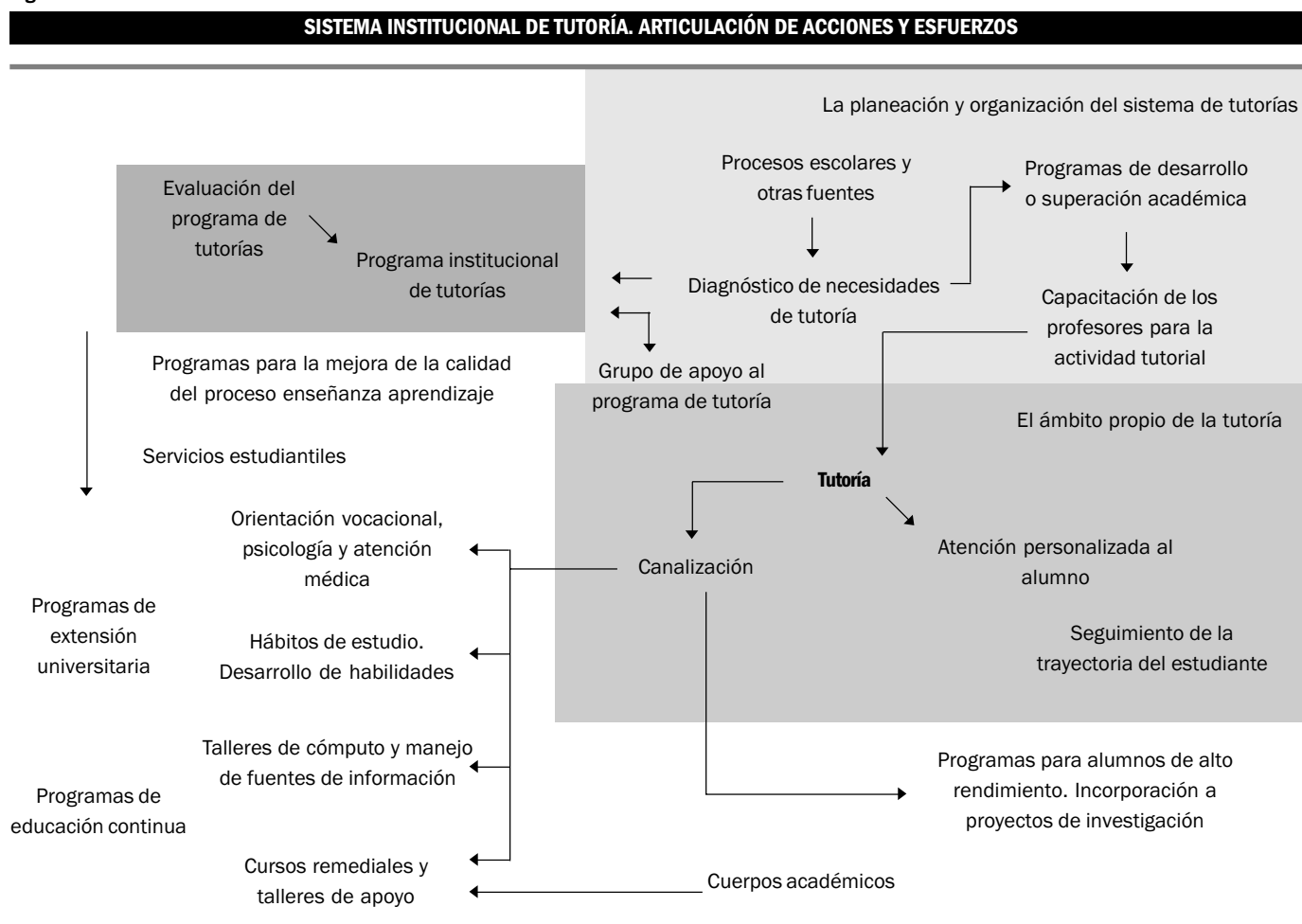
Además de abordar un proceso de capacitación del personal académico que por su relevancia se analiza en el apartado del Perfil y Funciones del Tutor, las IES deberán instrumentar acciones complementarias sin las cuales, el programa institucional de tutorías no lograría el efecto deseado, tales son:

##### **5.4.1. Fortalecer y orientar los servicios institucionales a estudiantes a fin de que respondan eficientemente a las necesidades del programa tutorial**

De gran relevancia será lograr que cada institución cuente con un conjunto de apoyos a los estudiantes, a fin de que las actividades tutoriales se vean fortalecidas. Se considera que es el tutor quien estará en contacto con las necesidades más sentidas y urgentes del estudiantado, por lo que dichos servicios requerirán del establecimiento de una coordinación efectiva con los grupos de tutores, y éstos deberán conocer las maneras de hacer uso de ellos, de forma que sean aprovechados al máximo, beneficiando la formación integral del estudiantado. Entre otros servicios se encuentran los siguientes:

<sup>1</sup> Se usará la denominación de Centro para referirse a la unidad de operación del programa que puede ser la institución completa (en el caso de IES pequeñas) o bien un campus, una DES, una facultad o escuela, un departamento e incluso un programa de licenciatura. La definición de la unidad de operación dependerá de la estructura y normatividad institucionales. Por su parte, las DES se constituyen por uno o varios planteles, responsables de programas de estudio de áreas del conocimiento afines y por los institutos, divisiones o centros de investigación identificados con ellos.

Figura 3



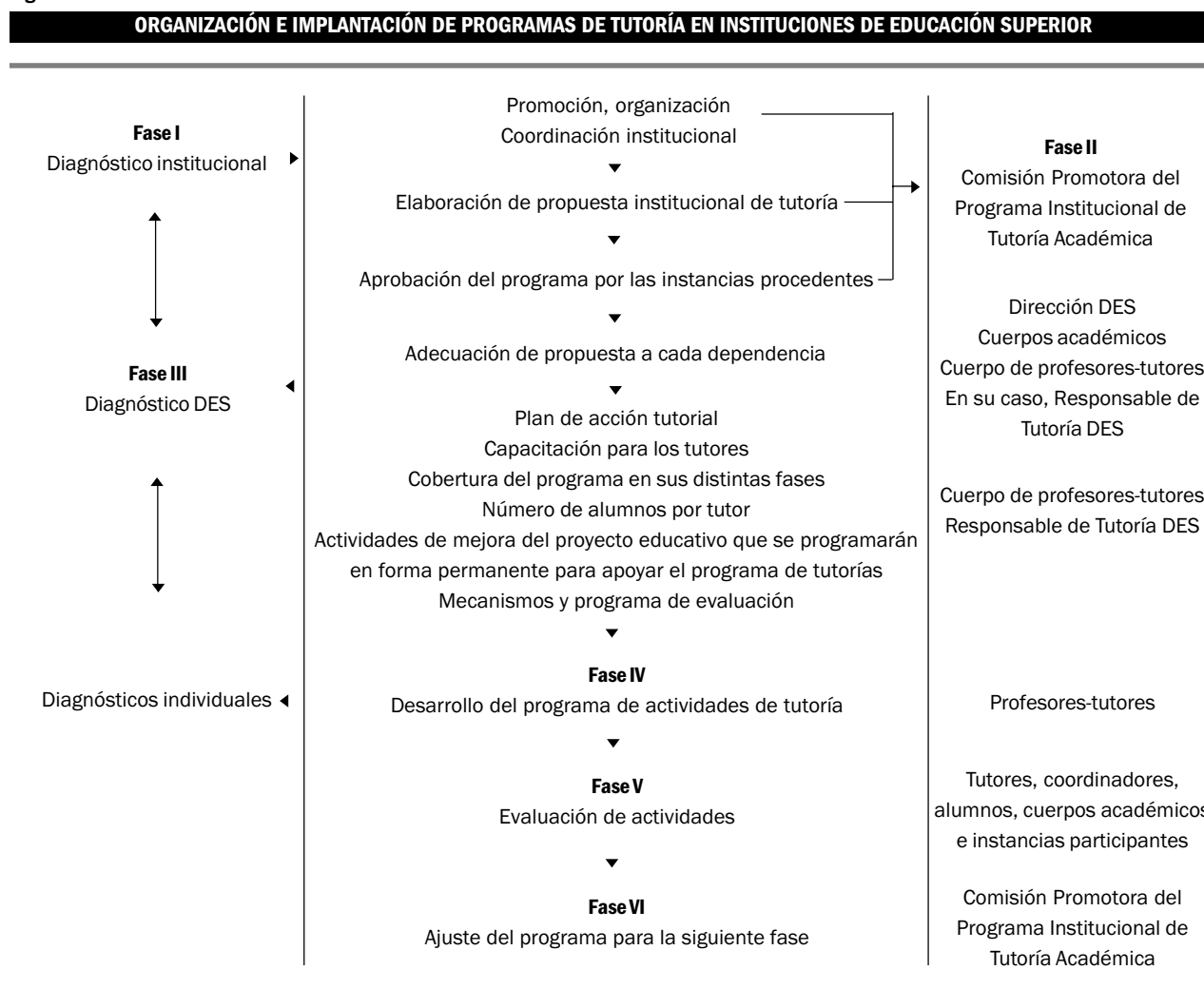
- Orientación educativa.
- Servicios médicos.
- Trabajo social.
- Asistencia psicológica.
- Servicio social y práctica profesional.
- Becas, sistemas de crédito estudiantil.
- Bolsa de trabajo.
- Extensión universitaria y educación continua (cursos y talleres de apoyo al programa tutorial).

Es necesario que estos servicios sean proporcionados por personal profesionalizado en las áreas que atiende, que cuenten con procedimientos sencillos para su uso y que sean accesibles, a fin de resultar un apoyo real a las necesidades del estudiante.

En síntesis, sería recomendable, al respecto, promover la coordinación entre el sistema tutorial y los distintos servicios estudiantiles, que permita la accesibilidad a éstos y su uso oportuno y adecuado al logro de los objetivos educativos del estudiante.

Considerando que gran parte de las tareas del tutor son de orientación, que la labor de éste pudiera considerarse como una integración de las funciones instructivas y orientadoras de la educación (Lázaro y Asensi, 1989), es necesario hacer énfasis en la relación de los tutores con los servicios de orientación educativa, sobre todo en los campos de orientación humana, personal y psicopedagógica en los que los tutores requerirán del auxilio del orientador. También es importante

Figura 4



que el personal de este servicio se involucre en el proceso de capacitación y actualización de tutores.

**5.4.2. La conformación de redes de profesores-tutores constituyen una práctica de intercambio y apoyo de gran valor para la mejora y eficiencia del trabajo tutorial**

Es importante que cada IES, a través de su Coordinación General de Tutorías, estimule la formación de una red institucional de profesores-tutores, a fin de mantener entre los tutores un intercambio constante de experiencias e informaciones, de promoción de apoyos, de realización de eventos, etcétera, que permitan una constante actualización, evaluación y, por lo tanto, una mejora continua del trabajo tutorial. Es indudable que

para un buen funcionamiento de esta red se precisa utilizar las tecnologías más actualizadas, como es el caso de la Internet.

En este mismo sentido, es necesario estructurar una red nacional que permita la fluidez de la información entre instituciones y el personal que efectúa esta importante labor, quizás la instancia más indicada sería la ANUIES, para propiciar eventos, intercambios, apoyos académicos, acceso a bancos de información documental, etcétera.

**5.5 LOS ESPACIOS FÍSICOS PARA LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍA**

La operación de un programa institucional de tutoría en las IES mexicanas no implica necesariamente la creación de una estructura administrati-

va específica, de espacios físicos propios y de un gran equipamiento. Más bien, se requiere de la creatividad para el aprovechamiento eficiente de la infraestructura existente y lograr un uso racional de todos esos importantes elementos.

Frecuentemente, las instituciones tienen espacios subutilizados que pueden ser empleados en beneficio de la actividad tutorial. En realidad, no se requiere de una inversión en equipo ni de otro carácter, ya que la práctica de las tutorías se efectúa en espacios reducidos, privados, tales como gabinetes o pequeños cubículos para los tutores, si la atención es individual, donde puedan trabajar sin interrupciones y donde cada alumno sienta un ambiente de confianza para expresar sus dudas u observaciones y problemas. Cuando la tutoría es grupal (no más de ocho personas), se requiere de pequeñas salas confortables, es decir, con muebles en buen estado y portátiles, debidamente iluminadas y ventiladas. La habilitación de los espacios físicos —se subraya— es vital para un buen desarrollo de la actividad tutorial, por lo que es recomendable definir lugares fijos para los diferentes tipos de intervención.

En los espacios habilitados para la tutoría se deberán tener a la mano los materiales necesarios para dar adecuadamente el servicio, tales como mapas curriculares, programas de asignaturas, normatividad institucional.

Los tutores deben ser dotados de equipo de cómputo, con el objeto de tener a su disposición la consulta de los expedientes de los alumnos y

otra información, existente en la dependencia responsable de los sistemas escolares; los programas de cursos y talleres de apoyo a la tutoría; los horarios de atención de los distintos servicios (orientación, servicios médicos, etc.), además de poder sistematizar electrónicamente la trayectoria de cada uno de sus tutorados.

Dado que el ejercicio de la tutoría implica un trabajo de equipo, es importante propiciar una permanente comunicación entre los participantes en el programa, para el óptimo aprovechamiento de las áreas destinadas a su operación, mismas que deberán contar con una apropiada señalización que permita a los usuarios (alumnos principalmente) su identificación.

Eventualmente, puede haber necesidad de utilizar otros espacios de características diferentes, por lo que, atendiendo a una programación oportuna de las actividades del programa de tutorías, pueden compartirse espacios con otras áreas y, de esta manera, garantizar el uso eficiente de la infraestructura institucional.

Es importante subrayar, además, que más allá de crear una estructura administrativa, física y burocrática específica para el programa de tutoría, es necesario considerar la reorientación de los programas institucionales; es decir, redefinir funciones y articular acciones, con la finalidad de integrar áreas con intereses comunes e incorporar a los responsables de las respectivas dependencias involucradas.

## Capítulo 6

---

### El tutor, actor central de la transformación institucional

#### 6.1 EL PERFIL DEL TUTOR

Considerando que el ejercicio de la tutoría debe recaer en un profesor que se asume como guía del proceso formativo y que está permanentemente ligado a las actividades académicas de los alumnos bajo su tutela, es preciso señalar determinados rasgos que lo distinguen de un profesor dedicado preferentemente a su actividad regular en el aula.

El tutor orienta, asesora y acompaña al alumno durante su proceso de enseñanza aprendizaje, desde la perspectiva de conducirlo hacia su formación integral, lo que significa estimular en él la capacidad de hacerse responsable de su aprendizaje y de su formación.

Este profesor tutor ha de tener un amplio conocimiento de la filosofía educativa subyacente al ciclo y a la modalidad educativa y curricular del área disciplinar en la que se efectúe la práctica tutorial. Asimismo, conviene que sea un profesor o investigador dotado de una amplia experiencia académica, que le permitan desarrollar eficiente y eficazmente la docencia o la investigación y que además estas actividades estén vinculadas con el área en la que se encuentran inscritos sus tutorados.

También es importante señalar que en esta relación, las dos partes involucradas, tutor y alum-

no, deben estar conscientes del significado de la tutoría asumiendo que ésta lleva implícito un compromiso en el que el primero está atento al desarrollo del alumno, mientras que el segundo debe desempeñar un papel más activo como actor de su propio aprendizaje, todo en el marco de una relación más estrecha entre ambos, que la establecida en un aula durante un curso normal.

La práctica de la tutoría puede ejercerse en diferentes momentos y para diferentes propósitos. Ella deberá incluir un conjunto de habilidades denominadas genéricas, que deberá cubrir todo profesor en su función de tutor. Para contribuir al esclarecimiento de dicha práctica, enseguida se establece una caracterización del perfil del profesor tutor, como generador de procesos de acompañamiento de los alumnos durante los diversos momentos y situaciones, enfrentadas a lo largo de su formación profesional.

#### 6.1.1 Habilidades y capacidades genéricas del tutor

El tutor deberá mantener una actitud ética y empática hacia los estudiantes mediante un esfuerzo permanente de comunicación, que le permita desarrollar las actitudes adecuadas para inspirar confianza y lograr la aceptación de los tutorados, manteniendo siempre un diálogo en sentido posi-

tivo y la mayor tolerancia hacia sus reacciones. Lo anterior se apoya en la actuación siempre responsable del tutor, quien deberá atender sus compromisos con toda puntualidad y en un marco de respeto y confidencialidad.

Contará con habilidades y actitudes, que conservará durante todo el proceso tutorial, como la de ser creativo para aumentar el interés del tutorado, crítico, observador y conciliador. Su desempeño se basará en un esfuerzo planificado y ordenado, tanto en su área profesional como en el proceso de la tutoría.

Es determinante, para mantener una adecuada relación con el estudiante, que el tutor esté dotado de habilidades para efectuar las entrevistas tanto de nivel personal como grupal. Asimismo, deberá estar entrenado para escuchar a los estudiantes y extraer la información que le sea útil para las acciones de tutoría que emprenda. Ello implica que el tutor mantenga un equilibrio entre la relación afectiva y cognoscitiva que le permita delimitar adecuadamente el proceso de la tutoría.

Preferentemente, el tutor deberá cumplir con la condición de ser profesor de carrera o gozar del estatuto de definitividad en su institución, hecho que garantiza una mayor capacidad de involucramiento con la institución y su dinámica. Deberá también tener un probado manejo de la pedagogía de la pregunta para ayudar al alumno a identificar sus intereses formativos. Es indispensable que conozca los vínculos entre las diferentes áreas del ejercicio profesional y las diversas asignaturas que ofrecen los planes de estudio. Deberá tener un amplio conocimiento acerca de la profesión sobre la que ofrece orientación a sus tutorados; sobre sus ventajas, desventajas, potencialidades y limitaciones.

Es preciso que el tutor tenga habilidad para fomentar en el alumno una actitud crítica e inquisitiva, como una forma de evidenciar las capacidades de éste, pero también para valorar en qué medida comprende y asimila el trabajo del tutor. Es muy importante que sepa reconocer el esfuerzo en el trabajo realizado por el tutorado. También deberá ser capaz de identificar desórdenes de conducta asociados al desempeño individual, derivados de problemas de carácter personal, psicológico, físico, socioeconómico, etcétera, para

sugerir al alumno las posibilidades y el lugar adecuado para su atención.

La anterior caracterización refleja, ante todo, la necesidad de contar con personal académico con un conjunto de actitudes y habilidades adecuado para ofrecer los servicios de un sistema institucionalizado de tutorías, al alcance de los estudiantes, según las condiciones de cada institución de educación superior. De lo anterior se desprende la necesidad de socializar, discutir y consensar entre los profesores de carrera, quienes participarán en el programa, la importancia y las líneas de acción que asumirá la institución. Asimismo, se comprende la necesidad de capacitar a dichos actores en los conocimientos y en el uso de herramientas específicas que les permitan desarrollar la actividad tutorial en las mejores condiciones. Incluso, es posible plantear esquemas de atención tutorial que combinen armónicamente un proceso de acompañamiento tan individualizado como se requiera, con sesiones con pequeños grupos trabajando sobre ciertos aspectos de interés común.

En la medida en la que estos programas operen sistemáticamente, los alumnos que se incorporen a ellos podrán ser ubicados en el lugar correspondiente, es decir, con un tutor específico o en un servicio especializado, dependiendo de la situación particular. Con este apoyo, el alumno puede atender y resolver sus dudas, ampliar su perspectiva o profundizar en algún aspecto de su formación.

En síntesis, las características deseables del tutor son las siguientes:

- A) Poseer un equilibrio entre la relación afectiva y cognoscitiva, para una delimitación en el proceso de la tutoría.
- B) Tener capacidad y dominio del proceso de la tutoría.
- C) Tener capacidad para reconocer el esfuerzo en el trabajo realizado por el tutorado.
- D) Estar en disposición de mantenerse actualizado en el campo donde ejerce la tutoría.
- E) Contar con capacidad para propiciar un ambiente de trabajo que favorezca la empatía tutor-tutorados.



- F) Poseer experiencia docente y de investigación, con conocimiento del proceso de aprendizaje.
- G) Estar contratado por tiempo completo o medio tiempo o, al menos, con carácter definitivo.
- H) Contar con habilidades y actitudes (que estará dispuesto a conservar durante todo el proceso) tales como:
  - Habilidades para la comunicación, ya que intervendrá en una relación humana.
  - Creatividad, para aumentar el interés del tutorado.
  - Capacidad para la planeación y el seguimiento del profesional, como para el proceso de tutoría.
  - Actitudes empáticas en su relación con el alumno.

La definición del perfil del tutor constituye una vertiente de información incompleta si no se precisan las funciones o tareas que el propio programa institucional de tutoría contempla para los tutores, entre las cuales sobresalen las que se analizan en el siguiente apartado.

## **6.2 LAS FUNCIONES DEL TUTOR**

Estas funciones se distribuyen en cuatro tipos de acciones, correspondientes a igual número de tareas inherentes a la actividad tutorial y se sustentan en dos premisas fundamentales: el compromiso de adquirir la capacitación necesaria para la actividad tutorial y el compromiso de mantenerse informado sobre los aspectos institucionales y específicos del estudiante para optimar su influencia en el desarrollo del alumno. Se considera que las premisas y las funciones deben ser cumplidas por todos los tutores para constituirse, como parte de su actividad formal, en la palanca de la transformación institucional.

### **6.2.1 Premisas**

1. El compromiso de adquirir la capacitación necesaria para la actividad tutorial

El tutor deberá mantenerse capacitado en el manejo de un concepto claro y actualizado de la for-

mación integral de los estudiantes, concepto que deberá estar presente en las actividades de tutoría y en la relación permanente con los tutorados. Se entiende que una relación tan cercana y regular de apoyo tutorial requiere de la formación de los tutores en el manejo de ciertas herramientas fundamentales, como por ejemplo, la entrevista personal para aplicar con alumnos en situación estable y con alumnos en estado crítico.

La tutoría individual difiere significativamente de la ejercida en grupo, por lo que el tutor deberá estar capacitado para aplicar técnicas de trabajo grupal, cuando la situación así lo requiera.

El ejercicio de una tutoría eficaz requiere de un conocimiento amplio del marco institucional en el que se da, lo que exige que el tutor sea capaz de entender y explicar a sus tutorados las características del modelo académico institucional en el que se forman; cuáles son sus ventajas y cuáles los compromisos y las exigencias establecidas para con los alumnos. Adicional a esto, debe conocer planteamientos teóricos y prácticos acerca de los estilos de aprendizaje de los jóvenes, así como de las características de los procesos de aprendizaje y del desarrollo de habilidades cognitivas y metacognitivas, como elementos que ayudarán en el acercamiento con los estudiantes.

Complementan esta capacitación el conocimiento de las características de los grupos etarios involucrados en el programa de tutoría, básicamente las correspondientes a adolescencia y juventud temprana, ligado a la posibilidad de identificar problemas de actitudes o comportamientos que pudiesen obstaculizar el desempeño del estudiante. Ante situaciones conflictivas, ajenas al dominio del tutor, éste deberá canalizar a los afectados con especialistas y no tratar de resolver su situación.

Otro aspecto fundamental sobre el que deberá estar capacitado el tutor, se refiere al conocimiento y aplicación de los mecanismos de registro de información y evaluación de los resultados de su actividad para estar en la posibilidad de realizar el seguimiento de los alumnos incluidos en un programa institucional de tutoría y generar información fundamental para apoyar cualquier decisión que se tome en relación con la operación del programa.

2. El compromiso de mantenerse informado sobre los aspectos institucionales y específicos del estudiante, esenciales para la actividad tutorial. La realización de un trabajo efectivo y eficaz de tutoría requiere, de parte del tutor, de un esfuerzo permanente de acopio de información útil para llevar a cabo eficientemente su tarea y obtener resultados positivos sobre el rendimiento de los estudiantes. Esta información se refiere, principalmente, a: los antecedentes académicos de cada estudiante durante su tránsito por el nivel educativo previo al que cursa, incluso si lo hizo en una institución diferente, y a la trayectoria académica de cada estudiante dentro de la propia institución. Los datos aportados por estos antecedentes permiten al tutor saber cómo es, académicamente hablando, cada caso que enfrente; los mismos antecedentes los ha de revisar en función del conocimiento de las características de la institución.

Otro ámbito esencial en el cual el dominio de la información por parte del tutor es de gran relevancia se refiere al marco institucional, al modelo educativo, la normatividad aplicable al proceso formativo, los lineamientos normativos de la institución en relación con las posibles trayectorias que puede elegir el alumno, los procesos de titulación y de cumplimiento del servicio social.

Parte de la información a obtener, también consiste en detectar situaciones del ambiente y de la organización escolar que, eventualmente, puedan estar alterando la dinámica académica de los estudiantes.

### **6.2.2 Los cuatro grupos de acciones del tutor**

#### **6.2.2.1 Establecer un contacto positivo con el alumno**

El establecimiento del primer contacto con el tutorado o grupo de tutorados, es determinante en la creación del clima de confianza adecuado para el mejor funcionamiento de un programa de tutoría. Una vez en operación, hay que construir y mantener una situación de interacción apropiada y satisfactoria para las partes. En ello cuenta la correcta utilización de las herramientas técnicas como la entrevista y su aplicación oportuna. Mediante ésta y otros procedimientos, al tutor le será posible identificar los estilos y métodos de apren-

dizaje de cada alumno, así como las características de su personalidad. También podrá conocer las situaciones y problemas no presentes en sus expedientes escolares. Toda esta información manifiesta las diferencias entre los estudiantes, realidad que el tutor deberá tener presente al momento de operar su programa.

#### **6.2.2.2 Identificación de problemas**

Evidentemente, las condiciones académicas previas y actuales no son las únicas que influyen en el desempeño escolar de los estudiantes, por lo que el tutor debe indagar, en cada alumno, sobre sus condiciones de salud, socioeconómicas (del núcleo familiar), psicológicas, sociofamiliares y, fundamentalmente, sobre sus problemas personales. Una mala interpretación de cualquiera de éstas, por no contar con información precisa, puede entorpecer en algún caso, la relación con el tutor y afectar el programa.

En la vida cotidiana de los estudiantes ocurren problemas de diverso orden, dentro de su desempeño tanto escolar como privado. Entre ellos destacan algunos que tienen una influencia directa y en diversos grados, sobre su actividad académica. El tutor deberá estar preparado para detectarlos, pero, sobre todo, para orientar al estudiante hacia el o las áreas en donde pueda recibir una atención oportuna, sea de carácter preventivo o para solucionar sus problemas.

Entre los problemas que pueden ser rápidamente identificados por su clara manifestación o que incluso pueden permanecer largo tiempo sin ser tan evidentes, están los de adaptación que el alumno enfrenta en su nuevo medio escolar. Para muchos estudiantes, la presión y el miedo a incorporarse a un ambiente desconocido suele tener una influencia insospechada en su desempeño académico. Es posible que encuentre serios problemas académicos y quizá no sepa cómo plantearlos para encontrar la mejor solución. Un cambio de sistema educativo puede provocar un eventual bajo rendimiento del alumno o, al contrario, algo extraordinario, llega a desencadenar un mejoramiento que aumente su rendimiento. Las deficiencias formativas que el estudiante arrastra desde los niveles educativos precedentes pueden

ejercer un impacto no deseado que el tutor debe prever o debe ayudar a minimizar.

Ante tales problemas, el tutor debe tener la suficiente información de las posibles vías hacia las que puede canalizar a los estudiantes que los padecen y contribuir a un mejoramiento de su situación personal y un cambio de actitud frente a su nueva realidad académica.

### 6.2.2.3 Toma de decisiones

Una característica de un Programa Institucional de Tutoría es la necesidad constante de hacer cambios y fortalecer acciones, ambas como resultado de procesos de toma de decisiones. El tutor tendrá una clara responsabilidad en ello. Ciertos mecanismos, como el establecimiento de un programa de atención, constituyen en sí mismos una toma de posición frente a determinados problemas y necesidades que él mismo ha detectado. Adicionalmente, las decisiones que tome al canalizar a los alumnos con problemas específicos hacia las instancias adecuadas, es una acción válida dentro de sus competencias. Asimismo, el seguimiento a las acciones emprendidas dará lugar a un nuevo proceso de toma de decisiones y a la promoción de nuevas opciones para la atención de los alumnos.

Esta función asignada al tutor, la que no se identifica cuándo llega a su fin, refleja una dinámica permanente, pero determinante en un Programa Institucional de Tutorías.

### 6.2.2.4 Comunicación

La operación de un Programa Institucional de Tutoría implica un esfuerzo de la institución a través de actores tales como autoridades, coordinadores, profesores y otros especialistas participantes, así como de los estudiantes beneficiarios del mismo, que debe apoyarse en una permanente comunicación entre las partes y con los afectados. En principio, se considera que los destinatarios de la difusión del programa y sus efectos serán, por supuesto, los propios alumnos, pero también es importante que se conozcan entre los profesores, las autoridades, los especialistas y los padres de familia de los alumnos objeto del programa.

Por la naturaleza de las acciones comprendidas dentro de este programa, la comunicación tendrá algunas reservas, es decir, no se trata de difundir información generada en el proceso tutorial a toda la comunidad, sino de brindar un servicio útil a los diferentes actores, para apoyar su trabajo. Es importante contar con mecanismos de información objetiva y directa que garanticen una adecuada operación del proceso, en cada una de sus partes.

En ese sentido, para los alumnos será importante conocer los resultados parciales del seguimiento personal de su actividad dentro del programa, así como las observaciones que le haga su tutor o el especialista que lo atiende. Desde luego que será importante informarle sobre las opiniones de sus profesores y de sus compañeros, respecto de los avances en el programa y en su desempeño escolar.

Los profesores en función de tutores, tendrán una rica veta en el conocimiento de los antecedentes académicos de los tutorados y de los posibles problemas de actitud hacia el programa. Entre los profesores, la información sobre las alternativas de solución a problemas específicos de un alumno o grupo de alumnos en los ciclos previos y sus resultados, constituye un recurso de enorme importancia, lo mismo que las diversas sugerencias que entre los profesores se puedan intercambiar respecto de diferentes temas, procedimientos o hechos relevantes.

Quienes tienen la mayor responsabilidad en la toma de decisiones institucionales, las autoridades, están obligadas a conocer los pormenores del programa de tutorías que les permitan reforzar dicho proceso en relación tanto con los programas académicos, como con la atención a los estudiantes. De otro lado, el programa siempre tendrá que reflejar diversos grados de avance. Habrá áreas o disciplinas en las que se avanzará menos que en otras, con mayores grados de dificultad, pero siempre será necesaria la intervención de las autoridades, por lo que una información real y concreta agilizará las decisiones y los apoyos requeridos.

Un grupo de actores, determinantes en el éxito de un Programa Institucional de Tutoría, está en los especialistas en diferentes disciplinas y pro-

Tabla 8

COMPROMISOS Y FUNCIONES DEL TUTOR	
Compromisos	Funciones
Compromiso de adquirir la capacitación necesaria para la actividad tutorial	<p>Concepto de la formación integral:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La tutoría académica como instrumento para mejorar la calidad del proceso educativo y como motor de la calidad educativa.</li> <li>▪ Modelos de intervención tutorial.</li> <li>▪ Manejo de herramientas (Entrevista).</li> <li>▪ Técnicas de trabajo grupal (en su caso).</li> <li>▪ Características de la adolescencia y de la juventud temprana.</li> <li>▪ Aprendizaje autodirigido (Aprender a aprender).</li> <li>▪ Estilos de aprendizaje.</li> </ul> <p>Metacognición:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificación de problemas de conducta.</li> <li>▪ Características institucionales.</li> <li>▪ Modelo académico.</li> <li>▪ Oferta institucional de servicios a los alumnos.</li> </ul>
Compromiso de mantenerse informado sobre los aspectos institucionales y específicos del estudiante, esenciales para la actividad tutorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Antecedentes académicos del estudiante en el nivel educativo previo.</li> <li>▪ Antecedentes académicos en la propia institución (trayectoria académica).</li> <li>▪ Otros antecedentes.</li> <li>▪ Condiciones de salud.</li> <li>▪ Condiciones socioeconómicas.</li> <li>▪ Características psicológicas.</li> <li>▪ Condiciones sociofamiliares.</li> <li>▪ Problemas personales.</li> <li>▪ Características del plan de estudios de los alumnos tutorados.</li> </ul>
Establecer contacto con el tutorado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construir una situación de interacción apropiada.</li> <li>▪ Clima de confianza.</li> <li>▪ Utilización correcta de la técnica de entrevista.</li> <li>▪ Identificación del estilo de aprendizaje del alumno.</li> <li>▪ Identificación de las características de la personalidad del alumno.</li> <li>▪ Conocimiento de situaciones y problemas no presentes en el expediente del alumno.</li> </ul>
Identificar problemas	<p>Realizar diagnósticos de las necesidades de tutoría:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problemas de adaptación.</li> <li>▪ Problemas académicos.</li> <li>▪ Bajo rendimiento.</li> </ul> <p>Alto rendimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deficiencias formativas previas.</li> <li>▪ Problemas de salud.</li> <li>▪ Problemas emocionales.</li> <li>▪ Problemas económicos.</li> </ul> <p>Problemas familiares:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Situaciones del ambiente y la organización escolar susceptibles de ser mejorados</li> </ul>
Tomar decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer un programa de atención.</li> <li>▪ Canalizar al alumno a las instancias adecuadas.</li> </ul>
Dar seguimiento a las acciones emprendidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Llevar a cabo las actividades del programa.</li> <li>▪ Promover nuevas opciones y atención al alumno.</li> <li>▪ Dar seguimiento a las acciones emprendidas.</li> </ul>

Tabla 8

COMPROMISOS Y FUNCIONES DEL TUTOR (CONT.)	
Compromisos	Funciones
Informar a los distintos actores universitarios según las necesidades detectadas	<p>A los alumnos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados del seguimiento.</li> <li>▪ Observaciones sobre su desempeño.</li> <li>▪ Opiniones de profesores y compañeros.</li> </ul> <p>A los profesores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Antecedentes académicos de los tutorados.</li> <li>▪ Problemas de actitud.</li> <li>▪ Soluciones exitosas a problemas previos.</li> <li>▪ Sugerencias.</li> <li>▪ Técnicas didácticas. Actitud del profesor hacia los alumnos.</li> </ul> <p>A las autoridades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Información para retroalimentar la toma de decisiones en relación con los programas académicos y la atención a los estudiantes.</li> <li>▪ Avances del programa de tutoría.</li> <li>▪ Estrategias para el desarrollo de valores, actitudes y habilidades o destrezas en los estudiantes.</li> </ul> <p>A los especialistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Causas de la canalización de los estudiantes.</li> </ul> <p>A los Padres de familia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Información general sobre el funcionamiento institucional.</li> <li>▪ Información general sobre los programas de tutoría.</li> <li>▪ Problemas específicos del alumno.</li> <li>▪ Problemas del alumno respecto al grupo.</li> </ul>

blemas de diverso orden (psicológico, de la salud, socioeconómico, técnico, etc.). Su participación en el programa será más eficaz en la medida que dispongan de la mejor información acerca de las causas por las que los alumnos son canalizados a las áreas de su especialización.

Finalmente, los padres de familia, en algunos casos juegan un papel fundamental en el desempeño escolar de sus hijos. Dada su posición, para el programa es de enorme importancia que ellos estén enterados del funcionamiento de la institución en la que sus hijos cursan sus estudios. Como una posibilidad adicional de apoyo, conviene a todas las partes que los padres de familia posean alguna información general sobre el programa de tutorías. En sentido inverso, es decir de ellos hacia la coordinación del programa, resulta relevante la información que puedan proporcionar acerca de problemas concretos del alumno (personales) y en su interacción con el resto de compañeros.

### 6.3 LA CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DIRIGIDAS A LOS PROFESORES-TUTORES

Como se mencionó antes, es indispensable establecer un proceso de capacitación y actualización de los tutores, a fin de que puedan cumplir con las funciones del programa. Un procedimiento para ello pudiera ser el siguiente:

#### 6.3.1 Elaborar un programa de capacitación de los docentes de la institución para realizar tareas tutoriales

Este programa, con el fin de no duplicar esfuerzos ni multiplicar estructuras que pudiesen hacer más compleja a la institución, podría quedar a cargo de las instancias o departamentos de desarrollo o superación académica con el apoyo de investigadores educativos, especialistas y las áreas o dependencias de orientación educativa, entre otros.

Tabla 9

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS INTEGRANTES DE LA COMISIÓN PROMOTORA DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍA I	
Módulo, curso o taller	Duración propuesta
<p><b>Módulo I (Primera Parte).</b> La tutoría académica y la calidad de la educación</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La tutoría académica como elemento estratégico para potenciar los esfuerzos institucionales orientados a mejorar la calidad educativa.</li> <li>2. Objetivos del sistema tutorial.</li> <li>3. El programa institucional de tutorías en el marco del Programa Institucional de Desarrollo.</li> <li>4. Modelos de intervención tutorial.</li> <li>5. Las diferencias entre tutoría, asesoría y los programas para la mejora de la calidad del proceso educativo.</li> </ol>	4 horas
<p><b>Módulo I (Segunda Parte).</b> Las necesidades de los alumnos y la tutoría</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El perfil de la información necesaria para el conocimiento de las necesidades de la población estudiantil.</li> <li>2. Antecedentes académicos.</li> <li>3. Resultados de los exámenes de selección.</li> <li>4. La trayectoria académica de los alumnos como principal fuente de información para el programa de tutorías.</li> <li>5. Perfil socioeconómico de los estudiantes.</li> </ol>	4 horas
<p><b>Módulo I (Tercera Parte).</b> El tutor, actor central de la transformación institucional</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El perfil del tutor.</li> <li>2. La capacitación de los tutores.</li> </ol>	2 horas

### 6.3.2 Programa de capacitación de tutores

El programa de capacitación para la tutoría abarcará los siguientes objetos de estudio, estructurados en los cursos o programas que la institución considere convenientes:

- Concepto de la formación integral.
- La tutoría académica como instrumento para mejorar la calidad del proceso educativo y como motor de la calidad educativa.
- Modelos de intervención tutorial.
- Manejo de herramientas (Entrevista).
- Técnicas de trabajo grupal (en su caso).
- Características de la adolescencia y de la juventud temprana.
- Estilos de aprendizaje.
- Procesos de aprendizaje autodirigidos (aprender a aprender).
- Habilidades cognitivas y metacognitivas
- Identificación de problemas de conducta.
- Características y normatividad institucionales.
- Modelo académico.

- Oferta institucional de servicios a los alumnos.
- Metodologías y técnicas de apoyo a la tutoría.
- Diseño, desarrollo y evaluación de programas tutoriales.

### 6.3.3 Desarrollo del programa de capacitación

Se sugiere emprender el proceso conformando pequeños grupos de capacitación que permitan analizar y vivenciar las actitudes y el trato personal y humano, característicos de la tutoría. Los procedimientos para la capacitación podrán adoptar diferentes modalidades de acuerdo con las características institucionales. Por ejemplo, en IES con pocos profesores podrían emplearse procedimientos y metodologías de tipo grupal (pequeños grupos); en tanto, en aquellas donde el volumen de profesores sea muy grande, podría ser útil el modelo que ha seguido la Universidad de Guadalajara (1997-1998), mediante la formación de grupos de autoestudio en los diferentes centros universitarios. Para ello se apoya en dos figuras

Tabla 10

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA TUTORES II		
Módulo, curso o taller	Perfil de los instructores	Duración propuesta
<b>Módulo I.</b> La tutoría académica y la calidad de la educación 1. La tutoría académica como elemento estratégico para potenciar los esfuerzos institucionales orientados a mejorar la calidad educativa. 2. Objetivos del sistema tutorial. 3. El programa institucional de tutorías en el marco del Programa Institucional de Desarrollo. 4. Modelos de intervención tutorial. 5. Las diferencias entre tutoría, asesoría y los programas para la mejora de la calidad del proceso educativo.	Especialista Personal de la institución que haya acreditado el curso II	10 horas
<b>Módulo III.</b> La tutoría en la formación integral del estudiante universitario 1. Concepto de la formación integral. 2. Técnicas de trabajo grupal (en su caso). 3. Estilos de aprendizaje. 4. Procesos de aprendizaje autodirigidos (aprender a aprender). 5. Habilidades cognitivas y metacognitivas. 6. Hábitos de estudio y trabajo. 7. Procesos de aprendizaje autodirigidos (aprender a aprender).	Pedagogo	20 horas
<b>Módulo III.</b> Las herramientas de la actividad tutorial 1. Características de la adolescencia y juventud temprana. 2. Manejo de Herramientas (Entrevista). 3. Identificación de problemas de aprendizaje. 4. Identificación de problemas de hábitos de estudio y trabajo. 5. Identificación de problemas de conducta.	Psicólogo	16 horas
<b>Módulo IV.</b> La tutoría en el marco del modelo institucional 1. Modelo académico institucional. 2. Interlocución y complementariedad: la tutoría y la docencia.	Académicos*	6 horas
<b>Módulo V.</b> La información institucional y el apoyo al programa de tutoría 1. Características y normatividad institucionales. 2. Oferta institucional de servicios a los alumnos. 3. La consulta de información sobre la trayectoria de los alumnos a cargo del tutor.	Funcionarios de la institución** Personal de la institución***	8 horas

\* Profesores que conozcan a fondo el modelo educativo de la institución y que conozcan las trayectorias posibles que puede estructurar un estudiante.

\*\* Personas con un buen manejo de los aspectos normativos y los reglamentos que establecen los derechos y obligaciones de los alumnos.

\*\*\* Planeación, Sistemas escolares, Servicios institucionales y Orientadores.

académicas: la primera es la de un coordinador de tutoría de un centro educativo, el cual es un académico de tiempo completo que tiene como funciones promover la formación del grupo de autoestudio, ser el vínculo entre el centro y la coordinación general del programa y apoyar el proceso de capacitación y de desarrollo de los programas tutoriales, supervisándolo y apoyándolo.

La segunda figura es la del facilitador del grupo de autoestudio, quien también es un académico de tiempo completo que apoya el trabajo de análisis y discusión del grupo y da seguimiento al trabajo de éste, hasta su conclusión.

En el proceso de capacitación conviene apoyarse en los propios docentes de la institución. Todas las IES cuentan con psicólogos y pedagogo-

gos que pueden asumir el desarrollo de los módulos relacionados con el conocimiento de los estudiantes y con el proceso de aprendizaje. Adicionalmente, existen académicos que dominan el modelo educativo asumido por la propia institución. Por último, los miembros de la Comisión Promotora del Programa Institucional de Tutoría, recibirán por parte de la ANUIES un programa de capacitación que les permitirá abordar los aspectos relacionados con esta función y sus principa-

les características y estrategias. Complementariamente, las IES podrán apoyarse en la experiencia de otras instituciones así como recibir asesoría, orientación y ayuda directa de especialistas, a fin de que dicho proceso logre los objetivos que busca y sea estimulante para los docentes participantes. Se presenta un esquema de la propuesta del programa de capacitación, para su mejor comprensión.



# Capítulo 7

---

## Evaluación de la actividad tutorial

### 7.1 ALGUNOS CRITERIOS E INDICADORES GENERALES PARA LA EVALUACIÓN DE LA TUTORÍA, DE ACUERDO CON LOS NIVELES DE INTERVENCIÓN, EJECUCIÓN Y DESARROLLO

La evaluación de un programa de tutoría, diseñado para el nivel de licenciatura, requiere de metodologías e instrumentos que permitan determinar la eficacia del mismo, por lo que se proponen algunos criterios o indicadores generales que de acuerdo con los niveles de intervención, ejecución y desarrollo del programa, contribuyan a disminuir la deserción, mejorar la eficiencia terminal de los alumnos e incrementar la calidad de su vida universitaria.

El programa institucional de tutoría, como se indicó en el capítulo de organización e implantación de los programas de tutoría, deberá estar a cargo de una Comisión Promotora que coordine y lleve a cabo el seguimiento del desarrollo del programa. El desarrollo del programa institucional de tutoría requiere de las siguientes condiciones:

- Una adecuada planificación.
- Congruencia entre los fines, objetivos y recursos del programa.
- Una programación equilibrada de la actividad tutorial, que considere la carga académica de

los profesores tutores, los horarios y las actividades de investigación.

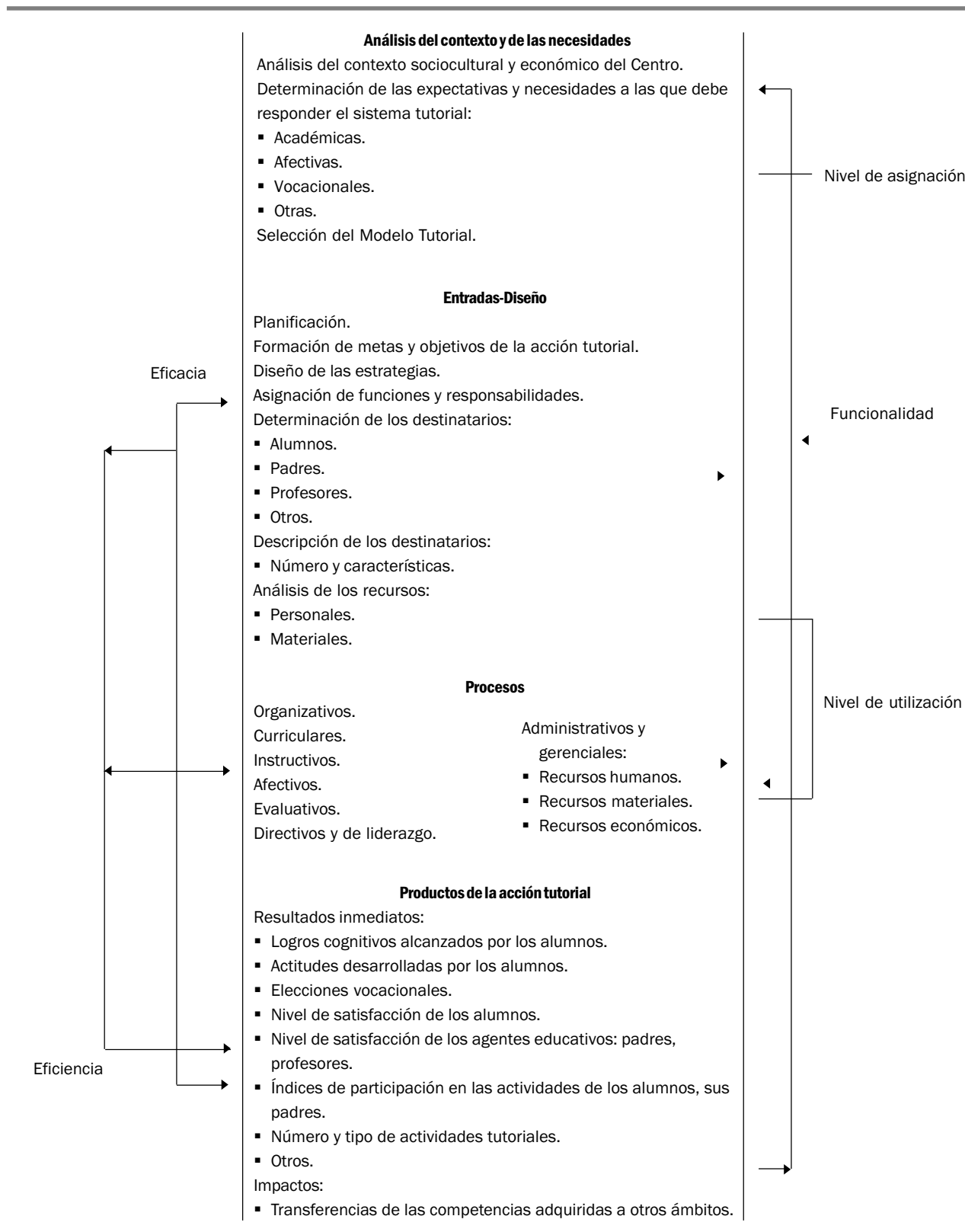
- Una adecuada distribución de personas y tareas en la actividad tutorial.
- Espacios adecuados para la tutoría en la institución.
- Tiempo suficiente del tutor y de los alumnos para la tutoría.
- Capacitación previa de los docentes como tutores.

Para una adecuada ejecución del programa, es importante considerar sus elementos y componentes, así como la forma en que éstos se articulan para lograr los objetivos del programa con criterios de calidad. “La calidad de la acción tutorial viene definida por un conjunto de relaciones de coherencia entre los componentes de un modelo sistémico de intervención tutorial” (Carballo Santaolalla, 1996:102). Estos mismos elementos y componentes deberán ser considerados en el esquema de evaluación que se adopte para esta actividad. De manera que, para evaluar la calidad del programa, se recomienda partir de un modelo integral que identifique:

- Las características del entorno donde se realiza el programa de tutoría (tipo de institución, recursos materiales y humanos, alumnos).

Tabla 11

**EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE INTERVENCIÓN TUTORIAL\***



\* Cuadro propuesto por Carballo Santaolalla, Rafael (1996).

- Los elementos del diseño del programa (metas y objetivos de la tutoría, contenidos asignados, actividades y recursos, planificación, costos y previsión de problemas).
- La operación del programa (proceso).
- Los efectos o logros a corto, mediano y largo plazo (producto).

En la tabla 11 se presenta un esquema integral de Evaluación de Programas de Intervención Tutorial, propuesto por Carballo Santaolalla (1996).

La evaluación de las actividades del programa institucional de tutoría incluye los aspectos que se desarrollan en los siguientes apartados.

### **7.2 SEGUIMIENTO DE LA TRAYECTORIA DE LOS ALUMNOS PARTICIPANTES EN EL PROGRAMA DE TUTORÍA (SISTEMAS ESCOLARES)**

Como se señaló en el apartado correspondiente al diagnóstico de necesidades institucionales de tutoría, las instancias encargadas de sistemas escolares de la institución juegan un papel fundamental en la identificación de las necesidades a atender en un programa de tutoría. Estas instancias tienen una función también importante durante la operación del proceso, pues constituyen el espacio en el cual se generan y operan los mecanismos que permiten el acceso de los tutores a la información de los expedientes de los alumnos y que los mantienen informados sobre la trayectoria de sus tutorados.

Por tanto, de la misma manera que los sistemas escolares intervienen en el diagnóstico y operación del programa, participan en el seguimiento de los efectos y en su evaluación. Los principales aspectos sobre los cuales son importantes el seguimiento y la evaluación, desde las instancias de Sistemas Escolares, son los siguientes:

- Comportamiento de las tasas de deserción.
- Comportamiento de los índices de rezago.
- Comportamiento de los índices de graduación y titulación.
- Comportamiento de las tasas de eficiencia terminal.
- Comportamiento de la reprobación.

### **7.3 EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN TUTORIAL POR PARTE DE LOS ALUMNOS QUE PARTICIPAN EN EL PROGRAMA**

Dado que la tutoría supone una interacción muy estrecha entre los actores (Tutor y Alumno), la opinión de los alumnos sobre la misma alcanza un gran valor. Para evaluar esta actividad se requieren indicadores propios, diferentes a los utilizados para evaluar la docencia frente a grupo. La empatía y el respeto por el individuo, la capacidad para la acción tutorial, el conocimiento de la normatividad institucional, la disposición a atender a los tutorados y la orientación acertada de los alumnos, son las principales dimensiones a través de las cuales se puede evaluar el desempeño de los tutores. En la tabla siguiente se presentan algunos aspectos cuya evaluación supone la medición de las percepciones de los alumnos sobre esta actividad y que, por tanto, pudieran ser evaluados a través de una encuesta de opinión aplicada a los estudiantes que son atendidos por la institución mediante tutorías, para la solución de problemas que afectan su proceso de enseñanza aprendizaje.

En el Anexo 3 se presenta un ejemplo de instrumento para esta evaluación. Se recomienda llevarla a cabo periódicamente, por ejemplo, una vez al año, manteniendo la confidencialidad respecto del nombre de los alumnos que evalúan al tutor. Los resultados deben ser comunicados a los tutores para fomentar la reflexión y la mejora de esta actividad.

### **7.4 EVALUACIÓN DE LAS DIFICULTADES DE LA ACCIÓN TUTORIAL**

Las dificultades que enfrentan los tutores para llevar a cabo las actividades tutorales deben ser atendidas por la instancia encargada de la coordinación del programa si se quiere que éste funcione en forma adecuada.

Por lo anterior, se sugiere aplicar de manera periódica un cuestionario para identificar los problemas que pudieran obstaculizar el logro de los objetivos del programa y darles una atención inmediata. En el Anexo 4 se propone un ejemplo de cuestionario para este objeto.

Tabla 12

**VARIABLES RELACIONADAS CON LA CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE TUTORÍA, INDIVIDUAL O GRUPAL, SUSCEPTIBLES DE SER EVALUADAS A TRAVÉS DE ENCUESTAS A LOS ALUMNOS**

**Actitud empática**

- Cordialidad y capacidad para crear un clima de confianza con el alumno.
- Respeto y atención en el trato con el alumno.

**Compromiso con la actividad tutorial**

- Interés en los problemas académicos y personales que afectan el rendimiento del alumno.
- Capacidad para escuchar los problemas de los alumnos.

**Capacidad para la acción tutorial**

- Capacidad para resolver dudas académicas del alumno.
- Capacidad para orientar al alumno en metodología y técnicas de estudio.
- Capacidad para diagnosticar las dificultades y para realizar las acciones pertinentes para resolverlas.
- Capacidad para estimular el estudio independiente.
- Formación profesional en su especialidad.
- Dominio de métodos pedagógicos para la atención individualizada o grupal.

**Disposición para atender a los alumnos**

- Disposición a atender a los alumnos.
- Disposición a mantener una comunicación permanente con el alumno.
- Facilidad de localización del tutor.

**Capacidad para orientar a los alumnos en decisiones académicas**

- Conocimiento de la normatividad de la institución en cuanto a los planes de estudio del nivel de licenciatura.
- Orientación atinada en cuanto a la selección de trayectorias académicas.
- Canalización adecuada y oportuna del estudiante a instancias que le proporcionan una atención especializada.

**Satisfacción**

- Percepción de una influencia positiva de la tutoría en el desempeño académico.
- Percepción de una influencia positiva de la tutoría en la integración del alumno a la institución.
- Satisfacción del alumno con el programa de tutorías.
- Satisfacción del alumno con la actuación del tutor asignado.

### **7.5 EVALUACIÓN DE CARÁCTER CUALITATIVO PARA DETECTAR PROBLEMAS Y SUGERENCIAS CON EL FIN DE MEJORAR EL SISTEMA**

La posibilidad de mantener una dinámica de mejora de la acción tutorial descansa en la reflexión y discusión colectiva de las experiencias acumuladas. Los resultados procesados por Sistemas Escolares y la información derivada de la aplicación de los instrumentos citados en los puntos anteriores sólo son insumos necesarios para este trabajo colegiado. Por lo anterior, se recomienda realizar reuniones semestrales o anuales con todos los tutores participantes en el programa para recoger sus impresiones y experiencias sobre puntos como los siguientes:

- Dificultades del proceso de acción tutorial.
- Resolución de problemas académicos de los alumnos.
- Mejora global del desempeño del estudiante.
- Mejora de la capacidad del alumno para asumir las tareas que implica su formación.
- Impacto de la actividad tutorial en el fortalecimiento institucional.

Es obvio que la agenda de estas reuniones depende de las características de cada institución y del programa mismo. La importancia de las mismas reside en la posibilidad de recoger propuestas para mejorar la acción tutorial y establecer la forma de llevarlas a la práctica. Si se toma la decisión institucional de asumir un programa de tutoría será

muy útil considerar desde el principio los mecanismos de retroalimentación adecuados.

### **7.6 EVALUACIÓN DE LA FUNCIONALIDAD DE LA COORDINACIÓN (ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ESCOLAR)**

La funcionalidad de la coordinación también debe ser objeto de evaluación. De esta forma, los actores y los integrantes de las instancias que participan asumirán el compromiso colectivo de avanzar hasta lograr un proyecto incluyente cuyo impacto fortalecerá la formación integral de los alumnos y el quehacer académico. La evaluación de la funcionalidad de la coordinación del programa implica valorar los siguientes aspectos:

- Comunicación entre todos los miembros de los resultados de la evaluación.
- Retroalimentación de los resultados de la evaluación del desempeño tutorial.
- Objetividad en la evaluación del desempeño tutorial y de los resultados.
- Solución de problemas en el proceso tutorial.
- Nueva toma de decisiones democrática.

### **7.6 EVALUACIÓN DE LA FUNCIONALIDAD DE LA COORDINACIÓN (ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ESCOLAR)**

La funcionalidad de la coordinación también debe ser objeto de evaluación. De esta forma, los actores y los integrantes de las instancias que participan asumirán el compromiso colectivo de avanzar hasta lograr un proyecto incluyente cuyo impacto fortalecerá la formación integral de los alumnos y el quehacer académico. La evaluación de la funcionalidad de la coordinación del programa implica valorar los siguientes aspectos:

- Comunicación entre todos los miembros de los resultados de la evaluación.
- Retroalimentación de los resultados de la evaluación del desempeño tutorial.
- Objetividad en la evaluación del desempeño tutorial y de los resultados.
- Solución de problemas en el proceso tutorial.
- Nueva toma de decisiones democrática.

### **7.7 LA EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE TUTORÍA PARA EFECTO DE LA PROMOCIÓN O EL RECONOCIMIENTO DEL DESEMPEÑO DENTRO DE LA TRAYECTORIA ACADÉMICA**

Aunque la tutoría es, sin lugar a dudas, una modalidad de la práctica docente, si se desea que esta actividad se incorpore plenamente a la cultura de los profesores universitarios es necesario concebir mecanismos para su reconocimiento como un componente esencial de la trayectoria académica.

Probablemente, algunas instituciones contemplan en su normatividad las actividades de tutoría a los alumnos. En caso contrario, será muy importante establecer, con absoluta claridad, que tener un nombramiento académico implica tanto horas dedicadas exclusivamente a la docencia frente a grupo, como tiempos en los que deberán desarrollarse actividades de apoyo académico, tales como la asesoría a los alumnos o la tutoría.

Se parte entonces de la necesidad de que la tutoría académica sea incorporada como una actividad ordinaria, curricular, debidamente estructurada y por tanto considerada para efectos de promoción o reconocimiento dentro de los instrumentos legales de las instituciones de educación superior.

Por lo anterior, la evaluación de las actividades de tutoría, se debe realizar a través de encuestas a los alumnos que se benefician de la misma o mediante mecanismos de seguimiento de la trayectoria escolar de los estudiantes que participan en estos programas. Sus resultados deben tener un impacto en la evaluación general de todas las actividades académicas del profesor y en la evaluación del desempeño docente.

Las estrategias para su incorporación dentro del conjunto de actividades del personal académico pueden ser de distintos tipos, tales como la asignación de un tiempo definido con un horario y una ubicación precisas, en los cuales el profesor deberá estar disponible para la atención de los alumnos (tutoría individual o en pequeños grupos). Es importante recordar que se propone la dedicación de una hora al mes por alumno asignado para su tutoría.

La atención de grupos especiales para la superación de deficiencias previas (desarrollo de

Tabla 13

MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN POR MODALIDAD DE TUTORÍA			
Tipo de actividad	Mecanismo de asignación de actividades de tutoría al profesor	Consideración dentro de las actividades académicas	Seguimiento y evaluación
Tutoría individual o en pequeños grupos	Asignación de: A) Tiempo definido. B) Horario y lugar.	Como número fijo de horas frente a grupo (una hora mensual por alumno).	A) Verificación del cumplimiento del profesor. B) Encuesta a alumnos sobre la calidad de tutoría. C) Seguimiento de la trayectoria de los alumnos a cargo de los profesores (Coordinación de carrera).
Tutoría grupal a lo largo de un periodo definido (mecanismo de transición)	Asignar un número de horas a la semana.	Como número fijo de horas frente a grupo (2 horas por grupo).	A) Encuesta a alumnos sobre la calidad de la tutoría. B) Seguimiento de la trayectoria de los alumnos a cargo de los profesores (Coordinación de carrera).

habilidades, cursos remediales en asignaturas básicas, hábitos de estudio, etc.) al no corresponder al concepto de tutoría, se considerarán dentro de las actividades docentes regulares.

La asesoría de tipo grupal, como mecanismo de transición, en tanto se alcanza un programa incluyente en el que con la participación de todos los profesores de carrera se logre brindar una atención personalizada a todos los estudiantes, supondrá la asignación de un número de horas determinado a la semana (por ejemplo, dos horas), y no la asignación de tiempo por alumno (conviene recordar que de las ocho horas mensuales asignadas en este caso, se esperaría que el tutor se reúna dos horas con el grupo y, en las seis horas restantes, se dedique a la atención individual de los alumnos que se identifiquen como de alto riesgo respecto a sus posibilidades de rezago o deserción).

Para este efecto es necesario definir tres aspectos esenciales:

- A) Los mecanismos de asignación de actividades de tutoría al profesor de acuerdo con las modalidades de tutoría previstas, los perfiles de los profesores y las necesidades de atención de los alumnos.
- B) La consideración de las actividades de tutoría dentro de las actividades académicas para efectos de promoción o reconocimiento, es decir,

la manera de considerar el tiempo dedicado a esta actividad como parte de la carga académica de los profesores (consideración de carácter cuantitativo).

- C) Los mecanismos de seguimiento y evaluación encaminados a garantizar que la tutoría tenga un impacto efectivo en el proceso educativo y no se transforme en una actividad ficticia o burocrática.

Con el propósito de avanzar en este terreno se propone que, para efectos de asignación, consideración entre las actividades académicas, seguimiento y evaluación, el tiempo dedicado a la tutoría se compute como horas frente a grupo. Esta decisión permitiría que cada institución determine la amplitud de la carga específica de las horas de tutoría que se consideren convenientes para los profesores de las distintas categorías y tiempos de contratación existentes en las IES

Asimismo, se recomienda que se definan dos modalidades generales que pueden englobar los distintos tipos de tutorías que se establezcan en la instituciones de educación superior, a saber:

- A) Tutoría individual o en pequeños grupos.
- B) La encomienda de un grupo de estudiantes para su acompañamiento a lo largo de un periodo definido.

La tabla 13 permitiría la definición de mecanismos de seguimiento y evaluación específicos para cada modalidad.

Las quejas de los alumnos en caso de incumplimiento de los profesores, la constatación por parte de los coordinadores académicos (coordinadores del programa de tutoría y coordinadores de carrera) del cumplimiento de las actividades de tutoría de los profesores y los resultados del seguimiento de la trayectoria escolar de los estudiantes a cargo de los tutores constituirían in-

dicadores adicionales de carácter cualitativo para sustentar las decisiones de promoción o reconocimiento del personal académico.

Es importante insistir en que la definición de mecanismos de asignación, seguimiento y evaluación sólo será posible si el marco legal de las instituciones de educación superior contempla esta actividad como un elemento enriquecedor del proceso formativo. En caso contrario, será necesario abordar el proceso de reformas legislativas que sustenten en forma adecuada esta actividad.





# Glosario de términos afines a la temática de tutoría

---

Académico (sector). Sector básico de una institución educativa en la que se desarrollan labores de docencia, investigación, difusión o divulgación y extensión universitarias.

Acción tutorial. Ayuda u orientación que ofrecen los profesores-tutores a los alumnos en un centro educativo, organizados en una red o equipo de tutorías. Se concreta en una planificación general de actividades, una formulación de objetivos y en una programación concreta y realista. La asignación a cada tutor de funciones específicas es básica para realizar adecuadamente la tutoría.

Asesor. Especialista cuya función es fundamentalmente técnica, que asiste orientando y aconsejando. Colabora con directivos y profesores, en la planificación y desarrollo de la enseñanza.

Asesoría. Servicio especializado de colaboración, auxilio u orientación que se ofrece al estudiante para el desarrollo de diversas actividades académicas.

Asesoría Académica durante el Proceso de Enseñanza Aprendizaje. Consulta que brinda un profesor (asesor), fuera de lo que se considera su tiempo docente para resolver dudas o preguntas sobre temas específicos que domina, ya sea a un alumno o a un grupo de alumnos.

Asesoría de Prácticas Profesionales. Coordinación, discusión y evaluación de las actividades efectuadas por los estudiantes en distintos espacios externos a la institución para reforzar los conocimientos adquiridos y aplicarlos a situaciones y problemas concretos de su futura práctica profesional.

Asesoría de Proyectos de Servicio Social. Orientación y apoyo metodológico que brinda un profesor a los estudiantes durante un tiempo determinado (establecido en la Legislación de la Institución), para participar en un Proyecto de Servicio Social coordinado por el profesor, y aprobado por los órganos competentes, como adecuado para el cumplimiento de este requisito legal para obtener el título.

Asignatura. Unidad básica de un plan de estudios, consistente en un conjunto de temas de una disciplina o de un área de especialización. Suele corresponderle un valor determinado en créditos.

Beca. Apoyo económico temporal que se otorga a quien reúne y satisface los requisitos previamente establecidos, para realizar estudios, investigaciones o bien otras actividades de superación académica, como son: elaboración de programas educativos, material didáctico, instrumentos de evaluación, etcétera.

Calendario Escolar. Programación de actividades académicas administrativas relacionadas con la enseñanza, establecidas por una institución y en la que se indican, entre otras, fechas de inicio y de conclusión, periodos vacacionales y días festivos.

Calidad Tutorial. La calidad de la acción tutorial está definida por un conjunto de relaciones de coherencia entre los componentes de un modelo sistémico de intervención tutorial.

Carrera (Profesional). Conjunto estructurado de asignaturas y actividades que debe cursar y/u optar por realizar un estudiante de acuerdo con lo estipulado en el plan de estudios respectivo para obtener un título profesional.

- Centro de Información y Documentación. Espacio físico en el que se almacena y analiza mediante mecanismos y técnicas adecuadas, la información y los documentos propios del interés de una dependencia o sector de una institución con el fin de ofrecerlos, de manera sistemática y oportuna, en consulta para estudios, diagnósticos o estadísticas.
- Centro de Orientación. Constituye una institución de gran abolengo contemporáneo, incorporada en la mayoría de las universidades norteamericanas y canadienses, y en algunas europeas. Agrupa a especialistas en pedagogía y psicopedagogía, en íntima relación con el profesorado ordinario.
- Ciclo Educativo. Denominación que se aplica generalmente a una etapa o conjunto completo de estudios.
- Ciclo Escolar. Periodo en que se divide el cumplimiento de un plan de estudios.
- Comisión Promotora. Comisión que coordina y lleva a cabo el seguimiento de un programa de tutoría.
- Comité Académico. En cada programa de posgrado las entidades académicas participantes constituirán un Comité Académico, el cual será responsable de su conducción.
- Condiciones de Estudio (Análisis de). Dimensión que trata de explorar las condiciones materiales con las que cuentan los estudiantes en su ámbito básico de residencia, desde el espacio destinado al estudio y a las tareas escolares, hasta el equipamiento con el que cuentan: escritorio, librero, enciclopedias, computadora, etcétera.
- Cuestionario de Actividades de Estudio (CAE). Se emplea para investigar las estrategias de estudio involucradas en las actividades académicas del alumno dentro y fuera de clases y caracteriza los hábitos de estudio. (Instrumento diseñado por la Facultad de Psicología de la UNAM).
- Currículo. Conjunto de conocimientos, actividades, experiencias, métodos de enseñanza y otros elementos y medios, empleados para alcanzar los objetivos de la acción educativa en un campo determinado.
- Curso. Unidad de enseñanza aprendizaje en la que se ofrece un conjunto programado de conocimientos teóricos y/o prácticos, mediante metodologías, apoyos didácticos y procedimientos de evaluación específicos.
- Cursos Ordinarios. Unidades de enseñanza aprendizaje que integran el programa de un ciclo escolar.
- Datos Generales de los Alumnos. Información que permite identificar al estudiante en términos generales (nombre, sexo, edad, estado civil, lugar de procedencia y dirección, facultad, carrera o programa).
- Deserción. Se define como el abandono que hace el alumno de los cursos o carrera a los que se ha inscrito, dejando de asistir a las clases y de cumplir las obligaciones fijadas, lo cual afecta la eficiencia terminal del conjunto. Es un indicador, ya que si se toma en cuenta el total de las deserciones de los alumnos, permite apreciar el comportamiento del flujo escolar en una generación.
- Diagnóstico. Es la etapa inicial de un proceso crítico: consiste en recolectar, clasificar, analizar y hacer un informe final de un sistema con el fin de conocer objetivamente los antecedentes y la situación actual de una institución, instancia, programa o proyecto. Para elaborar un diagnóstico es necesario considerar los diversos aspectos del sistema (contexto, insumos, acciones, resultados), a fin de establecer las relaciones causales o funcionales entre sus elementos. El diagnóstico puede hacerse sobre el total del sistema (global), abarcar sólo un subsistema o incluso sólo un elemento integrante.
- Diagnóstico de Necesidades de Tutoría. Información sobre los antecedentes académicos de los alumnos y sobre su trayectoria escolar, para el establecimiento de un programa de tutoría. Incluye el conocimiento de las condiciones socioeconómicas de los alumnos.
- Diagnóstico Educativo. Etapa inicial del proceso de planeación, que consiste en un análisis crítico de la educación y de su entorno social a partir de la recolección, clasificación e interpretación de los elementos que lo conforman, con el objeto de identificar sus aciertos, problemas y necesidades.
- Dirección de Tesis. Orientación y apoyo metodológico que propone el asesor al alumno para llevar a cabo su trabajo de tesis.
- El estudiante se responsabiliza, junto con el asesor, del desarrollo de una serie de actividades académicas en el marco de un proyecto de investigación en el que ambos tienen un interés común.
- Disciplina. Es un conjunto ordenado y sistematizado de conocimientos dentro de un área determinada, el cual es reconocido no sólo como autónomo sino también como de estudio necesario en vista de la formación académica de una carrera. Como conjunto organizado implica que debe seguirse y por lo tanto, incluye normas o principios; en esa integración de conocimiento y de normas, la disciplina representa una totalidad que debe incorporarse como tal en el proceso de enseñanza aprendizaje. Un grupo articulado de disciplinas otorga fisonomía y perfil a una carrera.
- Docente. Académico cuya función es el ejercicio de la docencia o conducción del proceso enseñanza aprendizaje.
- Educación Superior Eficacia. Nivel posterior al bachillerato o equivalente, que comprende la licenciatura y los estudios de posgrado.

- Es la capacidad para alcanzar satisfactoriamente los objetivos programados mediante el adecuado empleo de los recursos de los que se dispone para realizar un programa, un plano o una obra y se mide por los resultados obtenidos. En tal sentido, el concepto integra el proceso de la evaluación en todos los niveles, en especial los que conciernen a los aspectos instrumentales del manejo de una institución o de alguno de sus sectores.
- La eficacia consagra, en función del cumplimiento de las metas y objetivos previstos, la oportunidad y el acierto de las decisiones tomadas y de las subsecuentes acciones emprendidas.
- Eficiencia.** Es la relación que se puede establecer entre los objetivos logrados y los objetivos programados, teniendo en cuenta tanto el tiempo como los recursos empleados: humanos, financieros y materiales.
- Eficiencia Terminal.** Relación cuantitativa entre los alumnos que ingresan y los que egresan de una determinada cohorte. Se determina al dividir el total de alumnos que se inscribieron al primer semestre y los que concluyen los estudios en el periodo establecido por el plan de estudios.
- Egresado.** Es el alumno que habiendo aprobado y acreditado todas las asignaturas de un plan de estudios, se hace acreedor al certificado correspondiente.
- Egresado Titulado.** Es el que ha presentado un examen profesional y ha obtenido el título correspondiente, de acuerdo con los requisitos y procedimientos fijados por la institución en la que realizó sus estudios.
- Egreso.** Total de estudiantes que al finalizar cada año escolar concluye un plan de estudios debido a que aprobó y acreditó la totalidad de las asignaturas y actividades establecidas en éste.
- Ejercicio Profesional.** De acuerdo con la ley, es la realización habitual a título oneroso o gratuito de todo acto, o la prestación de cualquier servicio propio de cada profesión.
- Enseñanza Aprendizaje.** Conjunto de acciones didácticas orientadas a la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes para la formación académica de los alumnos.
- Estudiante.** Es la persona que mantiene una relación de aprendizaje con una institución de educación a partir de su inscripción en la misma y con independencia del ritmo que sigan sus estudios; así, el hecho de ser irregular no le quita ese carácter, que sólo se pierde por egreso o por separación en los términos que fijan los reglamentos.
- Estudiante en Riesgo.** Estudiante que ingresa con el perfil más bajo de desempeño en el examen de selección, de rendimiento académico deficiente y con características socioeconómicas precarias.
- Evaluación.** Es la apreciación crítica que se hace del proceso de aprendizaje de un alumno que se traduce en una calificación que es, a su vez, la atribución de un valor según la escala que se aplica. Para hacerla, los docentes tienen en cuenta el rendimiento escolar, el cual miden mediante pruebas y/o exámenes, estimaciones directas de participación y/o de los avances producidos por el alumno.
- Evaluación de las Actividades de Tutoría.** Se realiza a través de encuestas a los alumnos que se benefician de la tutoría o mediante mecanismos de seguimiento de la trayectoria escolar de los estudiantes que participan en estos programas, la cual debe tener un impacto en las evaluaciones de las actividades académicas globales del profesor y en la de su desempeño docente.
- Evaluación de un Programa de Tutoría.** Aplicación de metodologías e instrumentos que permiten determinar la eficacia de un programa de tutoría en base a criterios e indicadores que de acuerdo con los niveles de intervención, ejecución y desarrollo del mismo, contribuyan a disminuir la deserción, mejorar la eficiencia terminal de los alumnos e incrementar su calidad de vida universitaria.
- Examen.** Prueba a que se somete a un estudiante en el transcurso del estudio de una asignatura, mediante preguntas, ejercicios o problemas, oralmente o por escrito. Es un instrumento de evaluación que suele, en ciertos casos, conjugarse con otros sistemas de apreciación del rendimiento escolar para decidir la promoción.
- Examen de Ingreso.** Opción en los procesos de selección que se utilizan para determinar quién ingresa a los estudios superiores. Además de ser un instrumento que determina el ingreso, puede ser utilizado como referencia para comparar y/o diagnosticar habilidades y dominio de contenidos.
- Grupo.** Conjunto de alumnos que recibe, en una misma aula, con igual horario y con los mismos profesores, las materias o cursos establecidos en un plan de estudios correspondiente a un ciclo escolar.
- Habilidades Académicas de los Alumnos.** Se refiere a la identificación del potencial que los estudiantes tienen para adquirir y manejar nuevos conocimientos y destrezas. Entre ellas la capacidad de razonamiento que requiere de observar, discernir, reconocer y establecer situaciones, imaginar soluciones, suponer condiciones de probar, explorar y comprobar. Generalmente, éstas son exploradas a través de exámenes de razonamiento verbal y numérico.
- Hábitos de Estudio (Cuestionario) Índice de Deserción (ID).** Distintas actividades y modalidades de estudio que llevan a cabo los estudiantes.

Este indicador se obtiene a partir de la relación entre el número total de alumnos de primer ingreso (PI) en determinado ciclo escolar y el número total de egresados (TE) de la misma cohorte, considerando el tiempo de duración promedio de cada nivel de enseñanza: cinco ciclos escolares para licenciatura, uno para especialización, dos para maestría y tres para doctorado. El resultado se multiplica por 100 para obtener, de este modo, el valor porcentual. Se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$ID=(TE/PI)\times 100.$$

Índice de Reprobación (IR). Indicador obtenido a partir de la relación entre el número de alumnos que no han acreditado una materia (AR), que es parte del plan de estudios, y el total de alumnos formalmente inscritos en dicha materia (TA). Como se trata de un índice general se calculará como la sumatoria de todas las asignaturas impartidas a través de la fórmula:  $IR=(SAR/STA)\times 100$ .

Información. Es la expresión verbal, escrita o gráfica, de los conocimientos y datos que resultan de procesos que tienen lugar en diversas zonas de la realidad: política, educación, economía, sociedad, cultura, ciencia, arte, etcétera. La información es transmitida o difundida, recopilada, recogida, analizada y cada una de sus unidades posee diferente valor, según su fuente, su solidez y coherencia, su verosimilitud o su finalidad, su lenguaje y su universalidad.

Infraestructura. Es el conjunto de recursos materiales y humanos con que cuentan, como su soporte básico, las instituciones educativas en los diversos ámbitos que las conforman; es el conjunto de edificios, aulas, laboratorios, bibliotecas, equipos, oficinas, máquinas, salas, galerías, instalaciones, campos deportivos, terrenos, así como de personal académico y administrativo.

Ingreso. Número total de estudiantes que se inscriben en los tiempos establecidos en una institución educativa para continuar con el plan de estudios.

Inscripción. Es el trámite que necesariamente debe realizar una persona para ingresar a una institución educativa y poder cursar a continuación las materias de un plan de estudio determinado, para rendir un examen extraordinario o para concursar por algún cargo o beca.

Instancias de Sistemas Escolares. Participan en la generación y operación de los mecanismos que permiten el acceso de los tutores a la información de los expedientes de los alumnos y que los mantienen informados sobre la trayectoria de los tutorados.

Intereses y Expectativas del Alumno. Información que da cuenta de los campos disciplinarios que interesan al estudiante, de sus aspiraciones de desarrollo

profesional e inserción en el mercado de trabajo, además de sus consideraciones sobre el servicio educativo que espera recibir.

Licenciatura. Primer grado académico de la educación superior cuyo antecedente obligatorio es el bachillerato o equivalente, dirigido a formar actitudes, aptitudes, habilidades, métodos de trabajo y conocimientos relativos al ejercicio de una profesión.

Maestro. Es el alumno que cursó un plan de estudios de maestría y cumplió los requisitos establecidos por la institución para la obtención del grado correspondiente.

Nivel de Conocimientos de los Alumnos. Nivel de dominio de los contenidos necesarios para los estudios de licenciatura. Información que se extrae de exámenes de selección o de diagnóstico, elaborados ex profeso y orientados a identificar debilidades y fortalezas del estudiante en contenidos específicos, incluido el dominio del propio idioma y de otros, así como de las herramientas de cómputo.

Niveles de Intervención. La intervención por parte de un tutor, puede darse como una atención de tipo individual, grupal o masiva con apoyo en las nuevas tecnologías.

Nombramiento Académico. Nombramiento del profesor que especifica horas dedicadas a la docencia frente a grupo y tiempos en los que deberán desarrollarse actividades de apoyo académico como asesoría o tutoría a los alumnos.

Orientación. Proceso que tiene como objetivo el desarrollo óptimo del individuo tanto para su propio bienestar como para el de la sociedad.

Orientación Educativa. Proceso de apoyo al estudiante (alumno), en la toma de conciencia sobre sí mismo, sobre los demás y sobre la realidad que le rodea para que sea capaz de ordenar tanto su mundo interior de valores, que le permitan una relación consciente y de integración consigo mismo, con los demás y con el medio, así como una adecuada elección de opciones educativas y laborales.

Orientación Vocacional. Persigue asesorar a los alumnos en su elección vocacional, así como llevar a efecto la supervisión y revisión de los programas de la materia de orientación educativa en vinculación con la dirección de programas académicos.

Orientación Vocacional, Propósitos Educativos y Ocupacionales. Dimensión que permite explorar hasta qué punto los estudiantes cuentan con objetivos educativos y ocupacionales claros al llevar a cabo determinada formación universitaria. Algunos estudios sostienen que la ausencia o relativamente débil definición por parte de los estudiantes de lo que esperan obtener durante su estancia en la universidad, de sus metas y aspiraciones ocupacionales futuras,

es una de las causas más importante de abandono y de deserción escolar.

**Orientador.** Persona que brinda ayuda técnica y humana dirigida a que el individuo alcance autonomía personal y madurez social, a través de una toma de conciencia de sí mismo y de su entorno y de las alternativas adecuadas para su desarrollo armónico.

**Origen y Situación Social de los Estudiantes (Análisis de).** Dimensión que pretende dar cuenta de las condiciones sociales y antecedentes escolares de los estudiantes, con especial atención a los fenómenos de movilidad intergeneracional que se pueden advertir, al llamado “capital cultural” acumulado, así como apreciar el contexto familiar en el que llevan a cabo sus estudios universitarios.

**Peer Tutoring.** “Tutoría entre iguales”. Se define como un sistema de instrucción constituido por una díada en la que uno de los miembros enseña al otro a solucionar un problema, completar una tarea, aprender una estrategia, dominar un procedimiento, etcétera, dentro de un marco planificado.

**Perfil del Tutor.** Las principales características que debe tener son: poseer experiencia docente y de investigación; conocer del proceso de enseñanza aprendizaje; estar contratado de manera definitiva; contar con habilidades como la comunicación fluida, la creatividad, la capacidad de planeación y actitudes empáticas en su relación con el alumno.

**Perfiles de los Estudiantes.** Aproximación al conocimiento de los alumnos en base a las características de su origen y de su situación actual, de sus condiciones de estudio, de su orientación vocacional, de sus propósitos educativos y ocupacionales, de sus hábitos de estudio y prácticas escolares, así como de sus actividades culturales y de difusión y extensión universitarias.

**Personal Académico Planta Física.** Docente o investigador que realiza estas funciones y las de difusión de la cultura y extensión de los servicios.

Conjunto de inmuebles y muebles que posee una institución, destinado al cumplimiento de sus labores académicas, administrativas y culturales.

**Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.** Conjunto de fases sucesivas en el que se cumple el fenómeno intencional de la educación y de la instrucción.

Hace hincapié en la bilateralidad de la acción, que va tanto de quien enseña a quien aprende, como de quien aprende a quien enseña.

**Profesión.** Ejercicio de conocimientos especializados adquiridos mediante estudios formales, que generalmente requiere reconocimiento del Estado.

**Profesor.** Es el académico a cuyo cargo están fundamentalmente las actividades docentes de una institución de educación superior, aunque reciben esa

designación los académicos que también se dedican a la investigación.

Su adscripción al ámbito académico puede ser de varios tipos: a) por dedicación: de tiempo completo (25 o más horas a la semana), de medio tiempo (15 a 24 horas a la semana), por horas (menos de 15 horas a la semana); b) por categoría: titular, asociado, asistente, por asignatura; c) por nombramiento: definitivo (por concurso), por contrato, por honorarios.

**Profesor Tutor Programa.** Orientador del aprendizaje autónomo de los alumnos.

Conjunto de acciones específicas ordenadas secuencialmente en el tiempo, interrelacionadas con los recursos necesarios para el logro de objetivos y metas.

**Programa NUCE.** Programa de Alta Exigencia Académica que dentro de la Facultad de Medicina de la UNAM recibió el nombre de Núcleos de Calidad Educativa (NUCE).

**Red de Tutores.** Práctica de intercambio y de apoyo entre profesores tutores de una o varias instituciones para la mejora y eficiencia del trabajo tutorial.

**Reingreso.** Conjunto de estudiantes que se reinscriben en los tiempos establecidos en una institución educativa para continuar con el plan de estudios.

**Reinscripción.** Es el trámite que realiza un alumno para continuar en el mismo plantel y nivel que le corresponde al terminar un ciclo escolar.

**Rendimiento Escolar.** Es el grado de conocimientos que la sociedad reconoce posee un individuo, adquirido en la escuela, de un determinado nivel educativo. La expresión institucional de ese grado cognoscitivo está en la calificación escolar, asignada al alumno por el profesor. En todas las escuelas las diferencias de rendimiento entre los individuos son expresadas en términos de una escala, la mayoría de las veces numérica, cuyos extremos indican el más alto y el más bajo rendimiento.

**Reprobación.** Es una decisión que toma un profesor o un jurado con respecto al trabajo escolar de un alumno, curso o examen, y por la cual no se le conceden los créditos correspondientes debiendo, en consecuencia, repetir el curso o el examen.

También quiere decir expresión de un juicio desfavorable con respecto a una acción, gesto, actitud o actividad de una institución o de personas pertenecientes a ella.

Se presenta cuando la población escolar sujeta a un programa curricular no cumple los requisitos académicos exigidos en el plan de estudio y por tanto no están en condiciones escolares de ser promovidos al grado inmediato superior.

- Rezago.** Es el atraso en la inscripción a las asignaturas subsecuentes del plan de estudios al término de un periodo lectivo.
- Rol.** Es el modelo y pauta de conducta esperada por un grupo respecto al desempeño de una determinada función o actividad asumida responsablemente ante dicho grupo por un individuo concreto.
- Seguimiento Académico.** Orientación que se da al alumno respecto a los procesos del sistema de créditos, de los cursos curriculares y extraescolares para que tome la decisión más adecuada.
- Seguimiento de Programas o Proyectos Seguimiento Personal.** Aplicación de mecanismos de supervisión preventivos y correctivos que permiten la oportuna detección y corrección de las diversas etapas de un proceso.  
Al desempeño académico del alumno, que lo retroalimenta en relación con aquellos aspectos que tienen que ver con su estabilidad emocional y su actitud como futuro profesionista de la carrera.
- Servicio Social.** Conjunto de actividades profesionales realizadas por los alumnos antes de egresar de una escuela superior o técnica, cuando el currículo de la misma carrera lo especifica como requisito para obtener la certificación completa de esos estudios. Lo desempeñan en lugares donde se requiere sus conocimientos y generalmente no son de carácter lucrativo, ofreciéndose en ocasiones a los habitantes de más escasos recursos.
- Sistema de Investigación, Evaluación y Tutoría Escolar (SIETE).** Existe en la Facultad de Psicología de la UNAM, compuesto por cuatro módulos: Asesor, funciona como evaluación diagnóstica para el alumno; SEPA, aplica una batería de instrumentos psicométricos; Sistema de experto, realiza un diagnóstico mediante instrumentos de inteligencia artificial y Tutor, este módulo se enfoca hacia una formación mediante un programa de fortalecimiento académico.
- Sistema de Seguimiento de Estudiantes.** Es el seguimiento de indicadores de avance, de aprobación, de eficiencia, de calificaciones y de promedios que permitan el conocimiento puntual de la trayectoria escolar de los estudiantes.
- Sistema de Técnicas y Actividades de Estudio (SITAE).** Inventario utilizado para obtener información en relación con la percepción de los estudiantes acerca de las estrategias utilizadas para favorecer y lograr el aprendizaje; para percatarse de las aptitudes que poseen; asimismo, permite que el alumno lleve a cabo su propia evaluación y presente al tutor los problemas identificados, de esta manera el tutor orienta al alumno en la selección de las opciones convenientes para superarlos (Instrumento creado por la Universidad de Colima).
- Servicios a Estudiantes.** Conjunto de diversos apoyos que la universidad ofrece a los estudiantes. Prestaciones tanto académicas como asistenciales que pueden ser solicitadas y utilizadas por ellos mediante un simple proceso de “ventanilla”. Servicios que tienden a mejorar directa e indirectamente la calidad de la formación de los alumnos
- Sistema Escolar.** Modalidad escolar en la que se ofrecen opciones de estudio cuyo currículo precisa el tiempo que dedicará el estudiante para cursarlo, ya que tiene una duración preestablecida por la institución.
- Sistema Tutorial.** Conjunto de objetivos relacionados con la integración, la retroalimentación del proceso educativo, la motivación del estudiante, el desarrollo de habilidades para el estudio y el trabajo, el apoyo académico y la orientación.
- Sistema Tutorial Inglés.** Su actividad central es el trabajo escrito (*essay*), que el tutor propone al estudiante, cuya finalidad es enseñar a pensar al alumno y a argumentar sobre un tema seleccionado, ante una persona de más edad y con capacidad crítica.
- Tesis.** Es una disertación escrita, un estudio de investigación sobre un tema determinado, por lo general de libre elección y dirigido por uno o varios asesores, que presenta un estudiante de educación superior como culminación de sus estudios; es requisito para obtener el título profesional o grado correspondiente (licenciatura, maestría, doctorado).
- Trabajo Colegiado.** Reuniones semestrales o anuales con todos los tutores participantes en el programa para recoger sus impresiones y experiencias sobre el proceso de acción tutorial.
- Trayectoria Escolar.** Comportamiento escolar de un estudiante o conjunto de estudiantes (cohorte), durante su estancia en una institución de educación, desde su ingreso hasta la conclusión de los créditos y de los requisitos académicos. Se asocia a la eficiencia terminal, a la deserción y al rezago educativo.
- Tutor.** Académico de carrera o con contratación definitiva que interviene en el diagnóstico y en la operación del programa; participa en el seguimiento de sus efectos y en su evaluación; está capacitado para identificar la problemática de índole académica, psicológica, de salud, socioeconómica y familiar del alumno y en función de ella, ofrece alternativas para su solución: ayuda al alumno a explorar sus capacidades y/o a compensar sus deficiencias, propugnando por la autoformación con base en el apoyo mutuo y en el trabajo en común.  
Es importante destacar que el tutor canaliza al alumno con el experto correspondiente cuando las diversas problemáticas rebasan su capacidad o formación.

**Tutor Asignado.** En la coordinación de la carrera se asigna a cada alumno o grupo de alumnos un tutor que lo(s) auxilie en la elección de sus materias y le(s) dé la orientación curricular para la formación a la que aspira(n), de acuerdo con sus intereses personales y de vocación.

**Tutor Principal.** Establecerá, junto con el alumno, el programa de actividades que deberá cumplir el alumno de acuerdo con el plan de estudios; dirigirá la tesis de grado y/o supervisará el trabajo de preparación del examen general de conocimientos.

**Tutoría.** Método de enseñanza por medio del cual un estudiante o un grupo de estudiantes reciben educación personalizada e individualizada de parte de un profesor. Consiste en la orientación sistemática que proporciona un profesor para apoyar el avance académico de un estudiante conforme a sus necesidades y requerimientos particulares.

**Tutoriales.** Explicaciones generales de un tema a tratar por parte del profesor quien fungirá como coordi-

nador del proceso y responderá a dudas específicas acerca del mismo.

**Usuario.** Es el utilizador, consumidor o destinatario de los productos de un sistema establecido en una institución.

Es también el nombre que recibe el estudiante o participante de un programa educativo transmitido o entregado a través de los medios de comunicación social. En el caso específico de la información, el usuario que la demanda necesita estar al día para la toma de decisiones adecuadas. Puede a su vez, ser fuente de información ya procesada y en consecuencia factor de retroalimentación del sistema.

**Valores y Actitudes del Alumno.** Predisposición para reaccionar antes situaciones y como cimientos de una manera determinada, especialmente en cuanto al trabajo escolar, los profesores y los compañeros. Así como de alcanzar una aproximación a los valores que califican y dan sentido a las actitudes.





# Anexo 1

---

## Cuestionario de Actividades de Estudio (CAE)\*

### PREGUNTAS

1. Cuando me pongo a estudiar (leo sin distraerme; respondo guías de estudio; hago ejercicios; elaboro resúmenes; etc.) habitualmente le dedico al tiempo efectivo de estudio: (1-2 horas; 1-4 horas; 5-6 horas; 7-8 horas: no le dedico tiempo).
2. Cuando leo al estudiar, señalo en el libro los conceptos más importantes (subrayo, anoto al margen, encierro párrafos, etcétera).
3. Mi situación económica me limita para cumplir satisfactoriamente con mis estudios.
4. Escribo tanto cuando tomo apuntes en clase, que después no tengo tiempo de pasarlos en limpio.
5. Tengo tantas cosas que hacer cuando salgo de la escuela, que no me da tiempo para estudiar.
6. Persisto en la lectura de un libro hasta terminar lo que necesito estudiar.
7. Estudio más de lo que exigen los profesores.
8. Organizo mi tiempo de estudio, programando las actividades que tengo que realizar.
9. Cuando estudio, escribo en una hoja aparte los puntos más importantes de lo que voy leyendo.
10. Cuando estudio, organizo los temas o el material en partes, para estudiarlos uno por uno.
11. En el salón de clases, me siento en los lugares de adelante para poner más atención.
12. Al terminar de estudiar me hago preguntas para saber qué tanto aprendí y qué cosas todavía me fallan.
13. En cada clase, tomo notas sobre los puntos más importantes, sin dejar de poner atención a lo que se explica.
14. Cuando estudio un tema, leo otros libros sobre lo mismo para complementar lo que estoy estudiando.
15. Cuando estudio temas difíciles los repaso una y otra vez hasta dominarlos.
16. Cuando tengo un trabajo de investigación, voy a la biblioteca para seleccionar libros y revistas sobre el tema.
17. Después de estudiar los temas para un examen, organizo mis notas desde los aspectos más generales hasta los conceptos más particulares.
18. Se me dificulta resolver ecuaciones y operaciones matemáticas.
19. Cuando tengo que estudiar o debo hacer un trabajo, me es difícil comenzar a hacerlo.
20. Cuando estudio algún tema, busco mis propios ejemplos para asegurarme de lo que entendí.
21. Cuando estoy en clase, voy pensando en cada cosa que explica el (la) profesor(a) para asegurarme de comprenderlo.
22. Me esfuerzo por estudiar más que los demás.
23. Cuando leo al estudiar, me distraigo pensando en otras cosas.

---

\* 1992. Cuestionario elaborado por la Coordinación de Enseñanza de Programas Académicos de Enseñanza Media Superior, de la Universidad Nacional Autónoma de México, con la finalidad de investigar sobre las actividades de estudio que afectan el rendimiento académico de los alumnos.

**PREGUNTAS (CONT.)**

24. Después de leer lo que tengo que estudiar, me reúno con otros compañeros para comentar sobre los puntos más importantes.
  25. Después de resolver un problema o una operación matemática, verifico que el resultado sea correcto y lógico.
  26. Me dan ganas de quedarme acostado(a) todo el día, aunque haya dormido bien.
  27. Cuando leo al estudiar, escribo algunas preguntas que después contesto en una segunda lectura.
  28. Cuando me preparo para un examen, escribo notas o ejercicios hasta estudiar a fondo cada tema.
  29. Siento que no valgo mucho.
  30. Es importante para mí hacer las cosas cada vez mejor cuando estudio.
  31. Cuando estoy estudiando me levanto para hacer otras cosas o dejo de estudiar por ratos.
  32. Después de estudiar para un examen, no hago ninguna otra tarea académica y trato de descansar.
  33. Cuando termino de estudiar un tema, anoto palabras clave que me ayuden a recordarlo.
  34. Me siento muy triste.
  35. Leo desde antes los temas que se van a ver en clase.
  36. Se me olvida con facilidad lo que se vio en la clase anterior.
  37. Antes de elaborar un trabajo, me aseguro de tener claros los criterios académicos que señaló el profesor.
  38. El tiempo que pasa desde el momento que veo un tema en clase, hasta que le doy el primer repaso en mis apuntes o en el libro, es:
  39. Cuando resuelvo problemas, me gusta desarrollar nuevas ideas e hipótesis diferentes.
  40. Asisto a mis clases.
  41. Cuando resuelvo problemas, primero identifico lo que se busca y después procedo paso a paso hasta solucionarlo.
  42. Me gusta que mis trabajos sean de los mejores.
  43. Antes de resolver un problema, trato de analizarlo desde diferentes ángulos.
  44. Siento que hay cosas que me distraen en el lugar donde estudio.
  45. Cuando busco libros o revistas en la biblioteca, encuentro la información que necesito.
  46. No me puedo concentrar o me distraigo fácilmente.
  47. Cuando leo y encuentro palabras que desconozco, consulto el diccionario para anotar su significado.
  48. Cuando estudio en grupo con otros compañeros, de repente nos encontramos platicando de otras cosas.
  49. Cuando hago investigaciones o elaboro trabajos, sigo paso a paso un método sistemático.
  50. Cuando contesto una guía de estudio, trato de entender cada pregunta y luego busco información para anotar las respuestas.
  51. Escucho música o radio mientras estudio.
  52. Cuando estudio, lo hago en un lugar tranquilo, sin ruidos que me distraigan.
  53. Cuando leo, me voy imaginando lo que se describe en el libro que estoy estudiando.
  54. Estudio con la televisión encendida en el mismo cuarto o habitación.
  55. Cuando me preparo para un examen, le pido a algún compañero(a) que me pregunte sobre lo que ya estudié.
  56. Cuando estoy contestando un examen, me pongo tan nervioso(a) que se me olvida lo que estudié.
  57. Cuando estudio, trato de relacionar las nuevas cosas que voy aprendiendo con lo que ya sabía.
  58. Al terminar de leer lo que estoy estudiando, saco mis propias conclusiones.
  59. Cuando empiezo a estudiar, me siento cansado(a) o me da sueño.
  60. Cuando el (la) profesor(a) pregunta algo en la clase, siento que lo sé, pero no puedo recordarlo.
  61. Cuando estudio para un examen, tengo tantas cosas que leer que no alcanzo a estudiar todos los temas.
  62. Participo activamente en clase (hago comentarios, preguntas importantes, críticas constructivas, etc.).
  63. Cuando estudio, trato de explicar con mis propias palabras los puntos más importantes de lo que leí.
  64. Cada vez que aprendo algo nuevo, lo aplico en diferentes situaciones para ponerlo en práctica.
  65. Llevo un horario de las actividades que tengo que realizar cada día de la semana.
  66. Cuando leo, trato de identificar la información principal del texto.
  67. Hago cuadros sinópticos para relacionar los conceptos principales de lo que estudié.
  68. Si me interrumpen cuando estoy estudiando, me cuesta trabajo retomar el tema.
  69. Cuando me reúno con otros compañeros para hacer un trabajo en equipo, participo en todo el trabajo.
  70. Duermo muy poco.
-

## Anexo 2

---

### Ficha de seguimiento individual

#### FICHA

---

Nombre: Masculino  Femenino

Edad:            Grupo:            Área:            Carrera:

Nivel socioeconómico:    Bajo     Medio     Alto

Estado civil:    Soltero     Casado     Otro     especifique:

¿Tiene trabajo?   Sí     No     especifique:

Escolaridad:    Primaria     Secundaria     Bachillerato     Estudios técnicos     Estudios superiores

Otros estudios:

Domicilio actual:

Núm. de personas con las que vive:            Parentesco:

Tipo de vivienda:            Casa             Departamento             Otro  especifique:

Naturaleza de la tutoría:

Información (de qué tipo):

Canalización a especialista:

    Médico       Psicólogo       Trabajo Social       Pedagogo       Orientador Vocacional

    Otro :

---

**FICHA (CONT.)**

Motivo de la tutoría académica:

- Rendimiento escolar       Orientación vocacional       Orientación educativa       Hábitos de estudio   
Relación con los padres       Relación con los compañeros       Relación con los profesores   
Relación con las autoridades       Problemas de autoconcepto       Otros

**Interacción familiar:**

- Actitud hacia la madre:  
Actitud hacia el padre:  
Actitud hacia la familia:  
Actitud hacia los amigos:

**Plan de vida y carrera:**

Autodescripción:

Planes inmediatos:

Metas en la vida:

**Área Psicopedagógica:**

Comprensión y retención de las clases:

Concentración y condiciones ambientales durante el estudio:

Preparación y presentación de exámenes:

Aplicación de estrategias de aprendizaje y estudio:

Organización de las actividades de estudio:

Solución de problemas y aprendizaje de las matemáticas:

Búsqueda bibliográfica e integración de la información:

Estudio en equipos:

Problemas personales que intervienen en el estudio:

Motivación hacia el estudio:

**Conclusión diagnóstica:**

**Pronóstico psicoeducativo:**

**Sugerencias:**

---

## Anexo 3

---

### Ejemplo de instrumento para evaluar el desempeño en la tutoría

#### EJEMPLO

1. Muestra el tutor buena disposición para atender a los alumnos

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Más o menos de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2. La cordialidad y capacidad del tutor logra crear un clima de confianza para que el alumno pueda exponer sus problemas

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Más o menos de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3. Trata el tutor con respeto y atención a los alumnos

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Más o menos de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. Muestra el tutor interés en los problemas académicos y personales que afectan el rendimiento de los alumnos

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Más o menos de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. Muestra el tutor capacidad para escuchar los problemas de los alumnos

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Más o menos de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. Muestra el tutor disposición a mantener una comunicación permanente con el alumno

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Más o menos de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. Tiene el tutor capacidad para resolver dudas académicas del alumno.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Más o menos de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. Tiene el tutor capacidad para orientar al alumno en metodología y técnicas de estudio

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Más o menos de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

## EJEMPLO (CONT.)

9. Tiene el tutor capacidad para diagnosticar las dificultades y realizar las acciones pertinentes para resolverlas
- ( ) Totalmente de acuerdo  
 ( ) De acuerdo  
 ( ) Más o menos de acuerdo  
 ( ) En desacuerdo  
 ( ) Totalmente en desacuerdo
10. Tiene el tutor capacidad para estimular el estudio independiente
- ( ) Totalmente de acuerdo  
 ( ) De acuerdo  
 ( ) Más o menos de acuerdo  
 ( ) En desacuerdo  
 ( ) Totalmente en desacuerdo
11. Posee el tutor formación profesional en su especialidad
- ( ) Totalmente de acuerdo  
 ( ) De acuerdo  
 ( ) Más o menos de acuerdo  
 ( ) En desacuerdo  
 ( ) Totalmente en desacuerdo
12. Posee el tutor dominio de métodos pedagógicos para la atención individualizada o grupal
- ( ) Totalmente de acuerdo  
 ( ) De acuerdo  
 ( ) Más o menos de acuerdo  
 ( ) En desacuerdo  
 ( ) Totalmente en desacuerdo
13. Es fácil localizar al tutor que tiene asignado
- ( ) Totalmente de acuerdo  
 ( ) De acuerdo  
 ( ) Más o menos de acuerdo  
 ( ) En desacuerdo  
 ( ) Totalmente en desacuerdo
14. El tutor conoce suficientemente bien la normatividad institucional para aconsejarle las opciones adecuadas a sus problemas escolares
- ( ) Totalmente de acuerdo  
 ( ) De acuerdo  
 ( ) Más o menos de acuerdo  
 ( ) En desacuerdo  
 ( ) Totalmente en desacuerdo
15. La orientación recibida de parte del tutor le ha permitido realizar una selección adecuada de cursos y créditos
- ( ) Totalmente de acuerdo  
 ( ) De acuerdo  
 ( ) Más o menos de acuerdo  
 ( ) En desacuerdo  
 ( ) Totalmente en desacuerdo
16. El tutor lo canaliza a las instancias adecuadas cuando tiene algún problema que rebasa su área de acción. Solamente responda esta pregunta si lo ha requerido
- ( ) Totalmente de acuerdo  
 ( ) De acuerdo  
 ( ) Más o menos de acuerdo  
 ( ) En desacuerdo  
 ( ) Totalmente en desacuerdo
17. Su participación en el programa de tutoría ha mejorado su desempeño académico
- ( ) Totalmente de acuerdo  
 ( ) De acuerdo  
 ( ) Más o menos de acuerdo  
 ( ) En desacuerdo  
 ( ) Totalmente en desacuerdo
18. Su integración a la universidad ha mejorado con el programa de tutoría
- ( ) Totalmente de acuerdo  
 ( ) De acuerdo  
 ( ) Más o menos de acuerdo  
 ( ) En desacuerdo  
 ( ) Totalmente en desacuerdo
19. Es satisfactorio el programa de tutoría
- ( ) Totalmente de acuerdo  
 ( ) De acuerdo  
 ( ) Más o menos de acuerdo  
 ( ) En desacuerdo  
 ( ) Totalmente en desacuerdo
20. El tutor que le fue asignado es adecuado
- ( ) Totalmente de acuerdo  
 ( ) De acuerdo  
 ( ) Más o menos de acuerdo  
 ( ) En desacuerdo  
 ( ) Totalmente en desacuerdo

## Anexo 4

---

### Evaluación de las dificultades de la acción tutorial

#### EJEMPLO

##### A) Referente a la acción tutorial:

1. Tengo suficiente claridad respecto de las características de la acción tutorial y de sus estrategias

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Más o menos de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2. Tengo problemas para conocer la personalidad de los alumnos

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Más o menos de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3. Me cuesta mucho trabajo el tratamiento de ciertos problemas con los estudiantes: sexualidad, desadaptación, trastornos psicomotrices, dislexia, etcétera.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Más o menos de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. Tengo acceso a la información necesaria sobre las técnicas e instrumentos que puedo utilizar para afinar o precisar la identificación de problemas de los alumnos

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Más o menos de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

##### B) Con respecto a la actividad individual del Tutor:

5. Desconozco el papel de tutor

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Más o menos de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. Considero importante la tutoría

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Más o menos de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. He recibido capacitación para ser tutor

- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Más o menos de acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
-

## EJEMPLO (CONT.)

8. Tengo dificultad para conjugar en la misma persona la autoridad de profesor y la confianza y amistad de un buen tutor

- ( ) Totalmente de acuerdo  
 ( ) De acuerdo  
 ( ) Más o menos de acuerdo  
 ( ) En desacuerdo  
 ( ) Totalmente en desacuerdo

9. Realizo la programación y preparación de las actividades tutoriales

- ( ) Totalmente de acuerdo  
 ( ) De acuerdo  
 ( ) Más o menos de acuerdo  
 ( ) En desacuerdo  
 ( ) Totalmente en desacuerdo

**C) Con respecto al equipo de profesores**

10. Existe una buena comunicación entre los tutores y el coordinador del programa

- ( ) Totalmente de acuerdo  
 ( ) De acuerdo  
 ( ) Más o menos de acuerdo  
 ( ) En desacuerdo  
 ( ) Totalmente en desacuerdo

11. Existe una buena comunicación entre los tutores y los profesores

- ( ) Totalmente de acuerdo  
 ( ) De acuerdo  
 ( ) Más o menos de acuerdo  
 ( ) En desacuerdo  
 ( ) Totalmente en desacuerdo

12. Existe espíritu de colaboración entre los tutores

- ( ) Totalmente de acuerdo  
 ( ) De acuerdo  
 ( ) Más o menos de acuerdo  
 ( ) En desacuerdo  
 ( ) Totalmente en desacuerdo

13. Existe un ambiente positivo en las relaciones humanas entre los distintos actores del programa tutorial

- ( ) Totalmente de acuerdo  
 ( ) De acuerdo  
 ( ) Más o menos de acuerdo  
 ( ) En desacuerdo  
 ( ) Totalmente en desacuerdo

**D) Referente al Centro Educativo**

14. Existe planificación de las actividades tutoriales

- ( ) Totalmente de acuerdo  
 ( ) De acuerdo  
 ( ) Más o menos de acuerdo  
 ( ) En desacuerdo  
 ( ) Totalmente en desacuerdo

15. Es adecuado el tiempo para la realización de las actividades tutoriales

- ( ) Totalmente de acuerdo  
 ( ) De acuerdo  
 ( ) Más o menos de acuerdo  
 ( ) En desacuerdo  
 ( ) Totalmente en desacuerdo

16. Es adecuado el lugar en el que se realizan las actividades tutoriales

- ( ) Totalmente de acuerdo  
 ( ) De acuerdo  
 ( ) Más o menos de acuerdo  
 ( ) En desacuerdo  
 ( ) Totalmente en desacuerdo

17. Es expedito el acceso a la información escolar de los alumnos a mi cargo en el programa de tutorías

- ( ) Totalmente de acuerdo  
 ( ) De acuerdo  
 ( ) Más o menos de acuerdo  
 ( ) En desacuerdo  
 ( ) Totalmente en desacuerdo

18. La programación de actividades de apoyo a la tutoría permite que los alumnos acudan a los cursos o talleres que requieren para mejorar su desempeño

- ( ) Totalmente de acuerdo  
 ( ) De acuerdo  
 ( ) Más o menos de acuerdo  
 ( ) En desacuerdo  
 ( ) Totalmente en desacuerdo



## Bibliografía general

---

- Alcántara Santuario, A., "Consideraciones sobre la tutoría en la docencia universitaria", en *Perfiles Educativos*, núms. 49-50, julio-diciembre, México, CISE-UNAM, 1990, p. 51-55.
- Altamira Rodríguez, A.A., *El análisis de las trayectorias escolares como herramienta de evaluación de la actividad académica universitaria: "Un modelo ad hoc para la Universidad Autónoma de Chiapas: el caso de la Escuela de Ingeniería Civil"*, Tesis de Maestría en Educación, Universidad Autónoma de Chiapas, 1997, 230 p.
- ANUIES, *Indicadores y parámetros para el ingreso de instituciones de educación superior a la ANUIES. Disposiciones para su permanencia en la Asociación*, México, ANUIES, 1999 (Col. Documentos).
- ANUIES, *La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo*, documento aprobado en la XXX Sesión Ordinaria de la Asamblea General de la ANUIES, Universidad Veracruzana e Instituto Tecnológico de Veracruz, noviembre 1999.
- Calderón Hernández, J., *La Tutoría Académica. Definición de Conceptos Fundamentales*, 1999.
- Calderón Hernández, J., *Programa Institucional de Tutoría*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, documento fotocopiado, s/p, 1999.
- Carballo Santaolalla, R., "Evaluación de Programas de Intervención Tutorial", en *Revista Complutense de Educación*. Vol. 7, núm.1, 1996.
- Castillo Arredondo, S. y García Aretio, L., "El tutor y la tutoría en el modelo UNED", en García Aretio, Lorenzo (Comp.), *La educación a distancia y la UNED*, Madrid, Universidad Nacional de Educación a Distancia, 1996.
- Chaín Revuelta, R., *Notas preparadas por el autor, sobre Rendimiento Académico*. Documento mecanografiado, 1999.
- Chaín Revuelta, Ragueb y Concepción Ramírez Muro, "Trayectorias escolares: un estudio sobre la eficiencia en educación superior", en *Memorias del II Foro de evaluación*, México, CONAEVA, México, 1996, pp. 75-82.
- Clemente Ruíz, A., *Deserción escolar, factores que la originan en el Instituto Tecnológico de Nogales, tesis de Especialización en Docencia*. Instituto Tecnológico de Nogales, Sonora, 1997, 44 p.
- Cortés, M. T., P. I. et al., "El papel del profesor-tutor dentro de los grupos de alta exigencia académica en la Facultad de Medicina de la UNAM. Experiencias de profesores y alumnos", ponencia presentada en el III Congreso Nacional de Investigación, COMIE, en *Documento de lecturas para la tutoría académica, Cuadernos de apoyo a la docencia para Sistema de Créditos*, México, U. de G., 1997, pp. 158-167.
- CRESALC, *Plan de Acción para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*, 1998.
- De Allende Gerez, C.M., *Propuesta de elementos conceptuales y metodológicos para el estudio y las causas de la deserción y rezago*, documento mecanografiado, 1987.
- De Garay, A., *Algunas notas para reflexión del grupo sobre tutorías académicas*, mimeo, 1996.

- De los Santos Q., R., "La educación y los sistemas tutoriales", en: Revista DIDAC, núm. 17, México, Universidad Iberoamericana, México, 1990, p. 2-3.
- De los Santos, V. E., *La deserción: Causalidades. Eficiencia Terminal y Calidad Académica en las IES*, México, Universidad de Guadalajara, México, 1993, pp. 26-33.
- Díaz de Cossío, R., "Los desafíos de la educación superior mexicana", en Revista de la Educación Superior, núm. 106, abril-junio, México, ANUIES, 1998, pp. 5-12.
- Durón T., L., Oropeza T., R. et al., *Actividades de estudio: análisis predictivo a partir de la interacción familiar y escolar de estudiantes de nivel superior*, documento de trabajo, Facultad de Psicología, México, UNAM, 1999, s/p.
- Fernández, A., "Dificultades para la evaluación de la investigación social", en *Las Ciencias Sociales en México. Análisis y Perspectivas*, México, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, UAM-A, Consejo Mexicano de Ciencias Sociales, 1994.
- Fernández Juárez, P. y A. Gómez B., *Programa de Tutoría Universitaria*, México, Facultad de Educación, Universidad Anáhuac, documento fotocopiado, s/p, s/f.
- Fernández y Mileo (comps.), *La interpretación social en contextos educativos*, España, 1995.
- Garriz Ruiz, Andoni, "Tutoría universitaria: tres casos citables", en Revista Omnia, núms. 13-14, diciembre-marzo, México, Coordinación General de Estudios de Posgrado, UNAM, 1988-89, p. 11-15.
- Garriz Ruiz, A. y M. López Avalos, "Tutoría, el Perfil del docente en el Posgrado", en Revista OMNIA, núm. 17, diciembre 1989, México, Coordinación General de Estudios de Posgrado, UNAM, 1989, p. 61-65.
- González Cuevas, O. M., "Impacto de la tecnología moderna en la educación", en Revista de la Educación Superior, núm. 104, octubre-diciembre, México, ANUIES, 1997, pp. 7-30.
- González-Simancas, J. L., "Asesoramiento académico personalizado en la Universidad", en *La Educación Personalizada en la Universidad*, Madrid, Tratado de Educación Personalizada, 1996.
- Granja Castro, J., "Notas para una aproximación analítica a las prácticas de tutoría", en Revista de la Universidad Pedagógica Nacional, Vol 6, núm. 20, octubre-diciembre, México, 1989, pp. 21-26.
- Handbook and Guide for The College and University Counseling Center, editado por B. Mark Schoenberg, Westport-Connecticut, Greengood Press, 1978.
- Hedahl, Beulah M., "The professionalization of change agents: growth and development of Counseling Centers as Institutions", en *A Handbook and Guide, The College and University Counseling Center*, 1978.
- La Enciclopedia Internacional de Educación, editores en Jefe Torsten, Husén y T. Neville Postlethwaite. Editada por Vicens-Vives, Vol. 9, primera edición, España, Ministerio de Educación y Ciencia, España. 1992, pp. 5729-5732.
- Latapí Sarre, P., "La enseñanza tutorial: Elementos para una propuesta orientada a elevar la calidad", en Revista de la Educación Superior, núm. 68, octubre-diciembre, México, ANUIES, 1988, pp. 5-19.
- Lázaro, A. y T. Asensi, "Estructuración y organización de la actividad tutorial", en *Manual de Orientación Escolar y Tutoría*. Narcea, Madrid, 1989, pp. 384-400.
- Martínez, Julia; Rocío Santamaría y Antonieta Dorantes, "Relatoría", en Revista OMNIA, núms. 13-14, México, Coordinación de Estudios de Posgrado-UNAM, diciembre-marzo 1988-89, pp. 41-43.
- Martínez Rizo, F., "Diseño de investigación para el estudio de la deserción. Enfoque cuantitativo transversal", en *Trayectoria escolar en la educación superior*, México, CONPES-ANUIES, 1989, pp. 281-294.
- Nava Plascencia, M. y A. Mora Alva, "Nuevas Tendencias en Educación. Centro de Desarrollo Educativo", Universidad Iberoamericana-León, en *Memoria del IV Simposium*, Guadalajara, ITESO, 22-25 de febrero, 1996, s/p.
- Poder Ejecutivo Federal, *Programa de Desarrollo Educativo. 1995-2000*, México, 1995.
- PROIDES, *La trayectoria escolar en la educación superior: panorámica de la investigación y acercamientos metodológicos*, México, ANUIES, 1989, p. 3.
- Rangel Guerra, Alfonso, (coord.), *Glosario de Educación Superior. Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior*, México, SEP-ANUIES, 1988.
- Real Academia Española, *Diccionario de la Lengua Española*, Madrid, Real Academia Española, 1992, p. 1448.
- Rodríguez, M. L., *Orientación e Intervención Psicopedagógica*, Barcelona, Ceac, 1994.
- Sarukhán, José, "La tutoría en la enseñanza universitaria", en Revista OMNIA, núms. 13-14, México, Coordinación de Estudios de Posgrado-UNAM, diciembre-marzo, 1988-99, pp. 5-9.
- Secretaría de Educación Pública, *Programa de Mejoramiento del Profesorado*, México, PROMEP, 1996.
- Secretaría de Finanzas del Estado de Jalisco, *Dirija esfuerzos, trabaje con proyectos*, Dirección General de Programación y Presupuesto, s/f.
- SEP-CIEES, "Evaluación de resultados: base de una evaluación integradora y significativa", en *Materiales*

- de apoyo a la evaluación educativa, núm. 2, México, SEP-CIEES, 1992, (documento de trabajo).
- The International Encyclopedia of Education, Torsten Husen and T. Neville Postlethwaite (editores en jefe), Second edition, Vol. 11. Pergamon, 1994, pp. 6481-6484.
- Tinto, V., El abandono de los estudios superiores: Una nueva perspectiva de las causas del abandono y su tratamiento, México, UNAM-ANUIES, 1987, 268 pp.
- Tinto, V., "Definir la deserción: Una cuestión de perspectiva", Carlos María de Allende (trad.), en *Revista de la Educación Superior*, núm. 71, julio-septiembre, México, ANUIES, 1989, pp. 33-51.
- UNESCO, Recomendación relativa a la Condición del Personal Docente de la Enseñanza Superior, París, 1997,
- UNESCO, Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción, 5-9 octubre, París, 1998.
- Universidad de Aguascalientes, Programa de tutorías longitudinales para los alumnos del Centro de Enseñanza Media 1997-1998, Programa de tutoría universitaria, documentos institucionales, Aguascalientes, 1998.
- Universidad de Colima, Comisión para la elaboración de una metodología para el diseño de un sistema de tutoría personalizada para alumnos del nivel superior. Implementación de la propuesta de tutoría personalizada (1998), documentos institucionales, Colima, 1998.
- Universidad de Guadalajara, Estatuto del Personal Académico, 1992.
- , Glosario de Términos para la Planeación de la Educación Superior, México, Dirección de Planeación, Evaluación y Desarrollo-Universidad de Guadalajara, 1994.
- , "Documento de Capacitación de Tutorías", en Cuadernos de Apoyo a la Docencia para Sistema de Créditos, Guadalajara, Coordinación General Académica-Universidad de Guadalajara, 1997, p. 4-10.
- , Documento de Lecturas para la Tutoría Académica, 1997.
- , Reglamento del Programa de Estímulos a la Carrera Docente, 1997.
- , La Tutoría Académica en los Centros Universitarios, folleto informativo, Guadalajara, Coordinación General Académica-Universidad de Guadalajara, 1999, s/p.
- , Reglamento General de Planes de Estudio, s/f.
- Universidad Nacional Autónoma de México, "Del sistema tutorial", en Reglamento General de Estudios de Posgrado, Capítulo III, México, Secretaría General-UNAM, 1996, pp. 9-11.



**SEGUNDA PARTE**  
**La calidad de la educación superior**

---



# La calidad en la educación superior

---

Magdalena Fresán Orozco, Alejandra Romo López y Yolanda Vera Chávez\*

El concepto de calidad en la educación, particularmente en el ámbito de la educación superior, ha sido objeto de grandes controversias. En la polémica sobre la calidad se han enfrentado distintas posiciones, desde las que consideran imposible definirla o medirla, debido a la complejidad y diversidad de las actividades académicas y a la dificultad del empleo de aproximaciones metodológicas apropiadas, hasta aquéllas que consideran al prestigio, en abstracto, como la mejor evidencia de la calidad de una institución. Muchas otras perspectivas se centran en los recursos disponibles (número suficiente de profesores con gran capacitación y prestigio, abundancia de medios didácticos, estudiantes brillantes, sólidas plantas físicas, fondos suficientes para la investigación, grandes bibliotecas, óptima proporción estudiantes/profesor, entre otros indicadores), como elementos esenciales para juzgar la calidad de una institución educativa. Otras corrientes argumentan que la prueba definitiva de la calidad de una institución no reside en su reputación o en sus recursos, sino en la calidad de sus productos medidos a través de un conjunto de indicadores específicos que permiten evaluar los resultados de los procesos académicos.

En los últimos años, ha ganado terreno en esta discusión sobre la calidad, la tendencia a relacionar la capacidad de la institución educativa para influir favorablemente en sus alumnos y profesores (valor agregado que adquieren tales actores en el proceso educativo), con la excelencia, expresión usada como sinónimo de alta calidad. Otros investigadores sostienen que el criterio ideal para evaluar la calidad institucional, consiste en considerar la magnitud de las diferencias positivas que logran alumnos y docentes en su desarrollo tanto intelectual como personal, a lo largo de sus estudios o de sus trayectorias académicas, a partir de su ingreso a la institución.

Adicionalmente, algunos estudiosos de las instituciones educativas sostienen que la calidad se juzga en relación con la precisión con la que los procesos académicos se ajustan a los propósitos institucionales. Así, una institución de alta calidad será aquella que posee una clara definición de su misión y de sus fines y es eficiente y efectiva en el logro de los mismos. En este enfoque, sin embargo, dada la dificultad para aplicar el concepto del logro de la misión, no se identifica el conjunto de elementos apropiados para determinar si una institución está cumpliendo realmente

---

\* En: Evaluación del Desempeño del Personal Académico Análisis y propuesta de metodología básica, 207 pp. (Serie Investigaciones).

este objetivo. Un punto de vista complementario a las dos últimas posiciones es el que considera que la calidad educativa se relaciona con la magnitud y orientación para el desarrollo personal e intelectual de los sujetos; esto sucede cuando la educación no es sólo un servicio para los individuos, sino un proceso continuo de transformación de los actores, tanto de estudiantes como de investigadores (Astin, 1990).

De la Orden (1992) sostiene que la calidad educativa es la resultante de un sistema de coherencias entre distintos factores que constituyen el ser, el hacer y el deber ser de las IES y define tres grandes dimensiones para acceder al análisis de cualquiera de los aspectos mencionados.

Estas tres dimensiones son:

- Coherencia del centro educativo y de sus programas con las necesidades y las características del entorno.
- Eficacia como coherencia entre las actividades planteadas por el centro en su conjunto para cumplir sus fines y sus objetivos.
- Eficiencia como coherencia entre los recursos invertidos, el esfuerzo desplegado, el tiempo empleado y el logro de los objetivos.

Por su parte, Matthias Wesseler (1997) sostiene que la calidad educativa representa una relación dentro de un contexto o de un sistema. En el caso de la educación superior el contexto está constituido por los actores del proceso: profesores y estudiantes, personal administrativo, planes y programas de estudio e infraestructura, la misión y la identidad institucional, el ambiente social y la cultura científica y tecnológica; además, las relaciones interinstitucionales, la política gubernamental, el mercado laboral (nacional e internacional). Sin embargo, los sistemas cambian, en ocasiones, en plazos cortos; y sus elementos constitutivos también pueden variar. Por tanto, resulta particularmente difícil lograr un consenso amplio respecto a una definición del concepto de calidad de la educación superior, sobre todo a fines del siglo XX, distinguido por grandes y complejos cambios, que dificultan la caracterización del contexto institucional.

Por lo anterior, Wesseler propone que se identifique para cada contexto lo que se entiende por calidad. Actualmente, la calidad de la educación superior se describe por las interacciones entre el sistema de educación superior y el contexto social, económico, tecnológico y cultural.

Desde el punto de vista de la calidad, a las IES se las concibe en una científica misión social, en la cual el aprender a aprender es el recurso estratégico más decisivo para el desarrollo de las ventajas competitivas de una IES, y también de un sistema de educación superior.

Por último, Wesseler señala que es la calidad de la enseñanza y de la investigación universitarias la que sirve específicamente a la sociedad.

Como puede observarse en esta diversidad de posiciones, la definición de la calidad en el ámbito de las IES y las formas de medirla continúan siendo un desafío para la evaluación y la investigación educativa. Cualquier proceso tendiente a conceptualizar y a evaluar la calidad en este nivel, necesariamente debe considerar la integración entre los objetivos y los actores del sistema universitario, así como los múltiples procesos sociales y políticos que interactúan en el contexto institucional. De lo anterior se deriva la idea de que, la evaluación institucional solamente puede concebirse, a partir de la coherencia entre todos los factores que inciden en el quehacer de las IES.

### **LA FUNCIÓN DOCENTE EN EL MARCO DE LA EVALUACIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

La evaluación es un componente estructural de cada proyecto, de cada programa, de cada acción que se emprende; en síntesis, es una característica inherente a toda actividad humana intencional. Como tal, la educación incluye, por tanto, entre una de sus partes esenciales a la evaluación.

En el proceso educativo, la evaluación está presente desde el análisis de necesidades que determinan la creación de un plan de estudios, hasta la valoración del logro de objetivos, pasando por el diagnóstico interno de cada una de las partes y de los actores del proceso mismo. Reflexionando sobre la calidad en la educación superior si se



concibe ésta como un sistema de coherencias, el papel de la evaluación como estímulo o freno de la calidad educativa, dependerá enteramente de las características del sistema que para ello asuma una institución. Si los criterios y mecanismos de evaluación son coherentes con los objetivos formalmente establecidos, con los fines generales de la institución y con el sistema de valores del que derivan, este proceso puede actuar como el más poderoso factor de promoción de la calidad educativa. En caso contrario, la evaluación puede constituirse en el mayor obstáculo a una educación de calidad.

Del reconocimiento del potencial de la evaluación para transformar a las IES, se desprende la tendencia actualmente observable, en muchas de ellas, de trabajar en el desarrollo de un sistema de evaluación institucional que propicie el perfeccionamiento de su operación cotidiana, a través de la evaluación de todos los sectores (estudiantil, profesorado, plan de estudios, área administrativa, etc.) la totalidad de las áreas del centro escolar (ambiente educativo, organización, entorno, etc.), así como todos los elementos y funciones que interactúan para hacer posible el proceso enseñanza aprendizaje.

La concepción que hoy se tiene de la evaluación institucional en el ámbito de la educación superior, observa una notoria evolución, particularmente en el decurso de los últimos 20 años. Ello se explica, en gran parte, por los cambios ocurridos en las IES en lo que concierne a sus orientaciones, su organización interna y sus relaciones con la sociedad. Este concepto comprende el conjunto de enfoques, prácticas, métodos y conocimientos desarrollados con el objeto de dar respuesta a la necesidad de elevar el nivel académico de las instituciones educativas; es decir, de generar estrategias orientadas a que dichas organizaciones puedan alcanzar plenamente sus objetivos de enseñanza e investigación y puedan fortalecer la calidad de sus actividades. Evaluar las instituciones educativas significa emitir un juicio de valor a propósito de la pertinencia y la razón de ser de sus objetivos, su grado de cumplimiento y la forma en que han sido alcanzados. Evidentemente, esto no es nada simple, como se analizó antes. Diversos enfoques sobre la manera de pro-

ceder en la evaluación institucional ponen de manifiesto la falta de consenso tanto entre los especialistas en evaluación como entre los actores del medio académico.

La evaluación, en todo caso, se realiza para influir directamente en las decisiones de mejora de la institución. Esta es la razón de ser de la evaluación; el ¿para qué evaluar? A partir de ella se pueden hacer ajustes a los programas, reducir la incertidumbre en los procesos, ampliar el control de las actividades e incrementar la calidad de las decisiones. No hay que perder de vista que la mejora de los procesos y de las organizaciones debe ser un propósito siempre presente en la evaluación, y que el perfeccionamiento se hace posible a partir del momento en que se cuenta con información precisa cuya validez propicia el compromiso de todos los actores involucrados.

Sobre el “qué evaluar” respecto de la planta académica se han señalado, en diferentes momentos, múltiples dimensiones. Para concretar una perspectiva integral de evaluación del personal académico de las IES en México, se puede partir del conjunto de atributos deseables en el profesorado para lograr el desarrollo óptimo de las dependencias educativas que ha servido de plataforma para la implantación del Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP, 1996). De acuerdo con este programa la planta de profesores de una institución deberá caracterizarse por:

- A. En el nivel individual:
  - Una formación completa para las funciones académicas que deben desarrollar.
  - Una experiencia apropiada para el desarrollo de las funciones asignadas.
- B. En el nivel colectivo:
  - Una proporción equilibrada de profesores de Tiempo Completo y de Hora Clase, de acuerdo con el tipo de programas que se imparten en la institución. Es decir, una planta conformada por profesores fundamentalmente de tiempo completo, con demostrada experiencia en la investigación, cuando los programas que se imparten requieran una extensa formación en ciencias básicas y una planta formada por profesores, sobre todo de tiempo parcial, con una sólida experiencia en la práctica pro-

fesional, cuando los programas ofrecidos requieren del conocimiento de las exigencias que supone el ejercicio de una práctica ocupacional distinta al trabajo académico (Administración, Derecho, Contaduría). Entre estos extremos se visualizan situaciones intermedias de acuerdo a la naturaleza de los programas (PROMEP, 1996).

- Una distribución equilibrada en el tiempo de los profesores para las tareas académicas, indicando que las siguientes cinco funciones engloban las funciones más importantes: docencia frente a grupo, asesoría y tutoría, generación y/o aplicación del conocimiento, gestión y planificación y difusión. Asimismo, se recomienda una organización académica que asegure la atención de los cursos por los profesores que tengan el perfil adecuado a los mismos.

- El sustento de la investigación en cuerpos académicos que comparten intereses y objetivos comunes en cuanto al trabajo académico, que cuentan con el nivel de habilitación necesario para alcanzarlos, articulados entre sí al interior de la institución y vinculados con cuerpos académicos de otras instituciones.

De todos los atributos mencionados se derivan posibles dimensiones de evaluación. Algunas orientadas a la evaluación del desempeño y la trayectoria académica en el nivel individual y colectivo, otras para apreciar la idoneidad de la organización académica para atender las necesidades de las funciones sustantivas y otras más, dirigidas a calificar la calidad de la gestión institucional.

### **LA EVALUACIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

La evaluación institucional en México es efectuada por las propias instituciones (autoevaluación), o bien a través de los Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior (CIEES), en los que participan grupos de “pares” (acadé-

micos de reconocido prestigio y amplia trayectoria en el ámbito universitario). Estos comités llevan a cabo, fundamentalmente, la evaluación de programas académicos por área del conocimiento.<sup>1</sup>

La función docente está considerada, dentro de la operación de los programas, como parte importante del éxito de éstos. Así, la evaluación que se realiza por estos comités ofrece la posibilidad de indagar sobre aspectos tales como:

- a) La existencia de posibles desequilibrios en la composición de la planta académica, es decir, su suficiencia e idoneidad en cuanto a los perfiles y experiencia de los docentes requeridos en los programas evaluados; la racionalidad de las cargas docentes; las proporciones adecuadas de profesores de asignatura o de tiempo completo, proporciones que son distintas en los casos en los que los programas requieren de académicos con experiencia en investigación o, en los que por su naturaleza profesionalizante, exigen experiencia en el ejercicio en el campo laboral correspondiente.
- b) La calidad y pertinencia de las formas de intervención de los coordinadores en la organización académica, a partir del análisis de la composición de la planta docente, de los resultados de la aplicación de encuestas a los alumnos, y de la información que ellos mismos proporcionen libremente, en relación con los patrones de comportamiento de los profesores ante su(s) grupo(s).
- c) Las estrategias y políticas aplicadas para corregir desequilibrios o disfunciones, traducidas en acciones y medidas específicas, orientadas a elevar el nivel académico de su planta docente.

La evaluación institucional es un sistema integrado que, como se indicó, incluye la evaluación de los estudiantes desde antes de su ingreso hasta la obtención del título o grado, de los planes y programas de estudios, de las áreas académicas dedicadas a la investigación, de las instancias admi-

---

<sup>1</sup> Ciencias agropecuarias, naturales y exactas, de la salud, sociales y administrativas, arquitectura y diseño urbano, educación y humanidades, e ingeniería y tecnología.

nistrativas, etcétera, y de todos los aspectos que configuran el contexto de los procesos académicos (ambiente educativo, organización, entorno, etc.), así como del desarrollo de los procesos mismos. Este sistema de evaluación institucional incluye un núcleo sólido que es la evaluación de los profesores y la evaluación de la práctica de la docencia. En este marco de evaluación institucional se inscribe, entonces, la evaluación del personal académico.

### LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL ACADÉMICO

La calidad de una institución de educación superior se sustenta en el grado de consolidación y preparación de su planta académica. A cada uno de sus miembros compete el cumplimiento de todas las actividades sustantivas del quehacer universitario que no sólo suponen una profunda preparación en su disciplina y en el dominio de la destrezas necesarias para participar productivamente en la docencia, la investigación, el servicio y la preservación y difusión de la cultura. Además, supone el desarrollo de un conjunto de actitudes tales como la flexibilidad para integrarse al trabajo colectivo, la capacidad de asumir los fines, valores, planes y programas de la institución y de comprometerse responsablemente en un proceso de autosuperación que les permita mantener y acrecentar en forma sistemática su habilitación para las tareas universitarias.

Profundizar en el conocimiento de los elementos que determinan el quehacer de los académicos, como son la “toma de decisiones académicas, el tipo de compromiso laboral con la institución, las posibilidades de desarrollo académico, la producción académica, las trayectorias posibles a lo largo de la carrera académica, la práctica docente, los mecanismos de ingreso y promoción, los recursos y apoyos disponibles para el desarrollo de su trabajo y el salario que por él perciban” ha contribuido a determinar las líneas de investigación de la evaluación de los profesores de las IES (Aguilar Sahagún, 1991).

Es evidente que la evaluación del personal académico requiere de la realización de estudios que consoliden un cuerpo teórico de conocimientos, para su aplicación adecuada en contextos

universitarios. Los modelos de calidad educativa que se han planteado en los últimos años pretenden incidir en la mejora permanente y aportar elementos para la toma de decisiones académicas, administrativas y financieras. Con base en estas premisas, las IES han implantado estrategias para asegurar la mejora constante del profesorado; entre éstas, se encuentran los programas de formación de los profesores tanto en el ámbito científico-técnico como en el pedagógico, el desarrollo y perfeccionamiento de instrumentos de evaluación y la realización de investigaciones encaminadas a analizar los procesos y resultados de las actividades académicas.

Un modelo institucional de evaluación del desempeño académico que articule las funciones de docencia, de investigación y de producción académica global, en un establecimiento de educación superior, debe visualizar la diferenciación de trayectorias de sus profesores en el marco del plan de desarrollo institucional y contemplar por lo menos tres modalidades fundamentales, con sus respectivas fuentes de información (Tejedor y Montero, 1990):

- A) Las que permitan evaluar la actividad docente, la cual puede efectuarse no sólo a través del trabajo frente a grupo, sino también mediante tutorías a los alumnos. Este tipo de evaluación incluye la opinión de los alumnos, en tanto principales beneficiarios del ejercicio de la función y la opinión del coordinador de carrera.
- B) Las que se proponen evaluar la actividad de la investigación, cuyas fuentes de información son los criterios e indicadores que se relacionan con la calidad, la cantidad y la utilidad social y académica de la investigación. Estos referentes implican, necesariamente la incorporación de los resultados de esta actividad, así como de las aportaciones metodológicas a la docencia y los mecanismos de socialización de los resultados del trabajo científico.
- C) Las evaluaciones complementarias de las actividades relacionadas con la prestación de servicios a la comunidad, los cuales pueden tener por ámbitos a la propia institución, a las

Cuadro 1

LAS INSTANCIAS INVOLUCRADAS EN LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL ACADÉMICO	
La trayectoria académica	La práctica docente, impartición de cursos, tutoría y asesoría
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instancias y sujetos evaluadores</li> <li>▪ Principios o modelos</li> <li>▪ Comisiones dictaminadoras</li> <li>▪ Juicio de pares</li> <li>▪ Comisiones para la evaluación del personal académico</li> <li>▪ Proceso de dictaminación formal</li> <li>▪ Pares académicos</li> <li>▪ Referentes normativos (Procesos y tabuladores)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instancias y sujetos evaluadores</li> <li>▪ Principios o modelos</li> <li>▪ Comisiones para la evaluación del desempeño docente</li> <li>▪ Percepciones de los usuarios a través de encuestas</li> <li>▪ Comisiones para la evaluación de la tutoría y la asesoría</li> <li>▪ Dimensiones e indicadores aprobados por los órganos colegiados</li> <li>▪ Alumnos, tutorados o graduados</li> <li>▪ Aplicación por una instancia imparcial</li> </ul>

Cuadro 2

LAS PAUTAS TEMPORALES DE LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL ACADÉMICO			
Proceso de evaluación	Periodicidad	Proceso de evaluación	Periodicidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selección del personal académico (Concurso de oposición)</li> <li>▪ Evaluación de la trayectoria para efectos de promoción</li> <li>▪ Evaluación para el otorgamiento de estímulos relacionados con la trayectoria académica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En el momento del ingreso</li> <li>▪ Con una periodicidad determinada por la legislación universitaria (se recomienda cada 3 o 4 años)</li> <li>▪ Con una periodicidad determinada por la legislación universitaria (se recomienda cada 3 o 4 años)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desempeño docente en la impartición de cursos</li> <li>▪ Desempeño docente en la tutoría</li> <li>▪ Asesoría para la elaboración de tesis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dentro del periodo lectivo en el que se imparte cada curso (hacia el final)</li> <li>▪ Con una periodicidad determinada (se considera conveniente una vez al año)</li> <li>▪ Al término del proceso (se recomienda realizarla después del examen profesional o de grado, cuando se efectúan los trámites para la expedición del título o diploma de grado)</li> </ul>

comunidades de profesionales de las diferentes disciplinas o a la sociedad entendida como el área inmediata de influencia de la institución, la localidad, la región o el país (Tejedor y Montero, 1990).

Las IES han identificado un conjunto de dimensiones para evaluar las diversas actividades ejercidas por su planta de profesores. Estas dimensiones conforman un marco de referencia para definir los indicadores que permiten la emisión de juicios valorativos, acerca de los niveles de cumplimiento de los objetivos previstos para el ejercicio docente o académico en general. Las principales dimensiones pueden agruparse en dos categorías fundamentales: la relacionada con la trayectoria académica de los profesores y la orientada a eva-

luar la práctica de la docencia. Estas categorías suponen:

- 1) Distintas instancias de evaluación y sujetos evaluadores intervinientes;
- 2) Diferentes pautas temporales de evaluación;
- 3) Dimensiones de evaluación particulares.

Como consecuencia de estas diversidades, la evaluación de la trayectoria académica requiere un proceso de evaluación diferente al necesario para la evaluación de la práctica docente. En los cuadros 1, 2 y 3 se presentan las principales características de cada uno de los procesos.

Un sistema de evaluación del desempeño académico, en cualquier institución de educación superior, no tiene por qué ser concebido como un

Cuadro 3

## LAS DIMENSIONES DE LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL ACADÉMICO

La trayectoria académica	La práctica docente
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los resultados significativos de la docencia <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La impartición de cursos en los niveles de licenciatura y posgrado</li> <li>▪ Producción de materiales para la docencia</li> <li>▪ Participación en el diseño o actualización de planes y programas de estudio</li> </ul> </li> <li>2. Los resultados significativos de la investigación <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Producción científica</li> <li>▪ Participación en eventos académicos</li> <li>▪ Reconocimientos</li> <li>▪ Impulso a la formación de investigadores</li> <li>▪ Dirección de tesis</li> </ul> </li> <li>3. Los resultados significativos en la difusión de la cultura <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difusión del conocimiento, educación continua, divulgación científica, humanística, artística y tecnológica</li> </ul> </li> <li>4. Los resultados significativos de la extensión. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación en proyectos de vinculación con los sectores productivos público y privado</li> </ul> </li> <li>5. La participación universitaria significativa <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación en órganos de gobierno, comisiones académicas; eventos especiales y/o gestión universitaria</li> </ul> </li> <li>6. Escolaridad</li> <li>7. Experiencia técnica o profesional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Impartición de cursos <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia docente</li> <li>2. Atención y dedicación hacia el alumno</li> <li>3. Fomento de la participación del alumno en clase</li> <li>4. Racionalidad y justeza de la evaluación realizada por el profesor</li> <li>5. Planificación-programación de las actividades del profesor</li> <li>6. Logro de objetivos y metas de las unidades de enseñanza aprendizaje</li> <li>7. Asiduidad y puntualidad</li> </ol> </li> <li>B. Tutorías <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empatía del tutor hacia el tutorado</li> <li>2. Compromiso con la actividad tutorial</li> <li>3. Capacidad para la acción tutorial (dominio de herramientas)</li> <li>4. Disposición para atender a los alumnos</li> <li>5. Capacidad para orientar a los alumnos en decisiones académicas</li> <li>6. Percepción del impacto de la tutoría en la trayectoria académica</li> </ol> </li> <li>C. Asesorías de tesis <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accesibilidad del asesor y regularidad de la asesoría</li> <li>2. Oportunidad en la comunicación de comentarios y recomendaciones a las entregas de avances por parte de los tesisistas</li> <li>3. Retroalimentación al estudiante en proceso de elaboración de tesis</li> <li>4. Impacto de la asesoría en el tiempo empleado para la elaboración y terminación de las tesis</li> </ol> </li> </ol>

proyecto acabado, definitivo y de aplicación general. Por una parte, las distintas etapas del desarrollo institucional pueden requerir del fomento de actividades diferentes, o cuando menos, de énfasis particulares en momentos históricos distintos. De ser así, será conveniente ajustar los parámetros de evaluación a las situaciones y objetivos prioritarios en cada etapa del proceso de consolidación de una institución. Por otra parte, la evaluación integral implica la necesidad de llevar a cabo evaluaciones tanto en el plano individual como en el colectivo. La evaluación individual da cuenta de la medida en la que el personal académico incrementa y hace más sólida su formación disciplinaria y su habilitación para el desempeño docente y de investigación, a través de avances cualitativos con impacto directo en su trayectoria académica. En el plano colectivo, el efec-

to de la evaluación recupera información para la actualización, la adecuación o el rediseño de los programas de docencia e investigación, las decisiones sobre el desarrollo de la infraestructura y la construcción de proyectos institucionales de gran envergadura. Los resultados obtenidos a través de las evaluaciones individuales y colectivas permitirán a las IES promover la instrumentación de medidas específicas para fortalecer y mejorar las condiciones y los procesos que conforman el quehacer académico.

#### LA ARTICULACIÓN DE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN ACADÉMICA

Dado que la docencia por una parte, y la investigación por otra, constituyen procesos sumamente complejos, con características muy particulares y

Cuadro 4

PRINCIPALES VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE ESQUEMAS DE EVALUACIÓN INDEPENDIENTES	
Ventajas	Desventajas
<p>a) Permite ajustar cada proceso a la temporalidad propia de las actividades que se pretende evaluar; la docencia a los periodos lectivos y la investigación a los ritmos de la producción académica.</p> <p>b) Permite la utilización de indicadores específicos en cada caso.</p> <p>c) Permite delimitar o precisar alcances de la docencia para emprender modificaciones curriculares en forma ágil y oportuna o procesos orientados a la formación docente. Asimismo, facilita la identificación de mecanismos para reorganizar la función de la investigación.</p> <p>d) Permite la profundización en el análisis de cada una de las funciones y objetivos institucionales así como la identificación de problemas específicos del ejercicio de la actividad docente y de la investigación que pueden ser atribuidos a diferentes actores y procesos.</p> <p>e) Ofrece la oportunidad de implementar medidas específicas y oportunas para mejorar el desempeño en cada una de las actividades.</p> <p>f) Permite la aplicación de recursos para el fortalecimiento de las distintas funciones de manera independiente y de acuerdo con las prioridades institucionales.</p> <p>g) Permite la diversificación de instancias intervinientes en la evaluación, promoviendo una mayor participación de los miembros de la comunidad académica.</p>	<p>a) La evaluación independiente de las funciones puede propiciar una separación real entre la docencia y la investigación que en muchas IES tiende de por sí a operar en forma desarticulada.</p> <p>b) Se puede generar una competencia poco sana entre las actividades académicas y reflejarse en una problemática que afecte la formación de profesionistas.</p> <p>c) Si no se logra una integración de las actividades en una evaluación global se duplicarían los esfuerzos y se impediría una visión conjunta de las actividades de cada profesor o dependencia.</p> <p>d) Pueden requerirse esfuerzos, tiempos y recursos mayores que si se instrumentase un solo proceso de evaluación.</p> <p>e) Pueden existir incongruencias entre los dos procesos (divergencias entre los criterios de evaluación en una y otra función).</p> <p>f) Se podría visualizar como una estrategia para diferenciar a “docentes” e “investigadores” y cambiar la concepción de profesor- investigador.</p> <p>g) Se podría pensar erróneamente que para la institución una función es más importante que otra.</p> <p>h) Se obstaculiza una visión global, de carácter cualitativo, de las trayectorias académicas.</p>

con temporalidades muy distintas, su evaluación implica la necesidad de definir procesos idóneos para cada una de ellas. Es obvio, además, y verdaderamente difícil, que todo el personal académico de una institución cuyos fines son la docencia, la investigación y la preservación y difusión de la cultura, realice con éxito (o realice al menos) todas las funciones señaladas.

Es cierto que el ideal de las instituciones es que la investigación y la docencia se encuentren estrechamente vinculadas, por lo que es atractiva la aspiración de que cada investigador sea un buen docente y viceversa (Garritz, 1997). Sin embargo, es necesario reconocer que existen vocaciones docentes y de investigación. Un aspecto de fundamental importancia en la evaluación de los académicos, es el reconocimiento del derecho a la elección de una trayectoria determinada por parte de cada profesor, lo cual supone, la posibilidad de encontrar diferentes énfasis en la realiza-

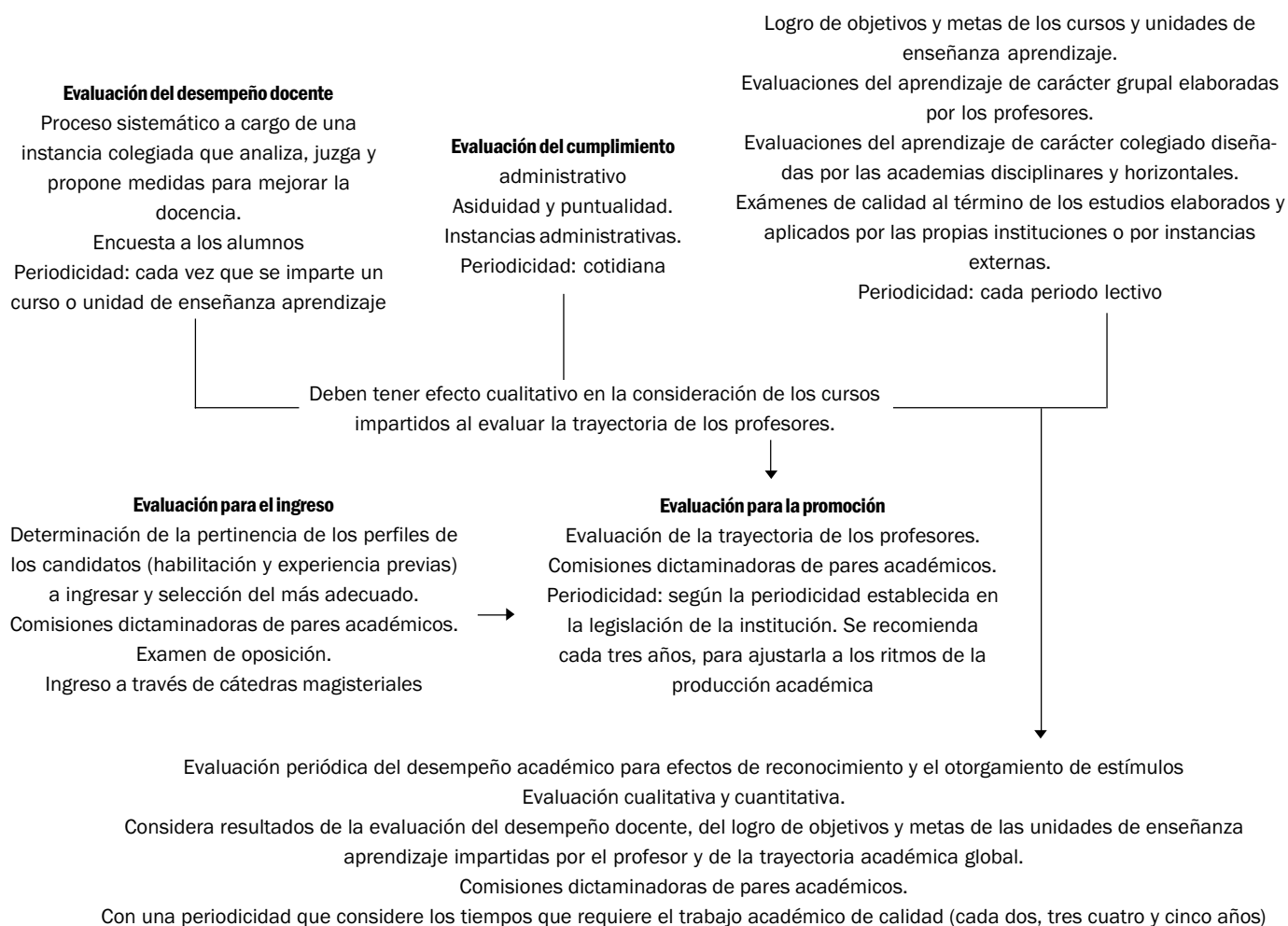
ción de las distintas funciones entre los miembros de la planta académica de una institución. El equilibrio del conjunto de trayectorias puede y debe orientarse en función de un referente académico compartido, es decir, en el conocimiento y aceptación de la misión institucional y en el compromiso de la planta académica con dicha misión.

#### **VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE ESQUEMAS INDEPENDIENTES DE EVALUACIÓN PARA DISTINTAS ACTIVIDADES**

La existencia de procesos de evaluación distintos, uno para la docencia y otro para la producción académica global, tiene muchas ventajas. Sin embargo, si una vez llevados a cabo los procesos de evaluación del desempeño docente y de la trayectoria académica no se logran integrar su separación acarreará ciertas desventajas que deben ser atendidas para evitar distorsiones en el trabajo

Diagrama 1

**LA ARTICULACIÓN DE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL ACADÉMICO  
INSTANCIAS INTERVINIENTES Y PERIODICIDAD RECOMENDABLE**



académico. Entre las principales ventajas y desventajas de esquemas independientes de evaluación se pueden señalar las que se incluyen en el cuadro 4.

Por lo anteriormente expuesto, es importante desarrollar esquemas diferenciados e instrumentos de evaluación para ambas funciones y lograr su articulación o integración en un sistema que evite la duplicidad de esfuerzos tanto personales como institucionales y posibilite la observación de procesos y resultados desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo en ambas funciones. En el Diagrama 1 se muestra una propuesta de articulación entre los diferentes procesos de evaluación del personal académico, indicando las ins-

tancias que se consideran pertinentes para su realización, así como la periodicidad recomendable en cada caso. Como puede ser observado, es necesario que las evaluaciones del desempeño docente converjan en los procesos de evaluación para la promoción y aún en los procesos para el otorgamiento de reconocimientos o estímulos. De otra manera, las distintas evaluaciones generarán un proceso de desarticulación que pudiese tener un carácter irreversible.

Por otra parte, la valoración orientada a conocer el desempeño de los individuos en una institución de educación superior, para lograr la aspiración de objetividad deberá tomar en cuenta

aspectos como los siguientes (Tejedor y Montero, 1990):

- a) Las condiciones académicas personales e institucionales en las que ejerce sus actividades el profesor evaluado.
- b) Las características del área del conocimiento en la que se inscribe la actividad del profesor.
- c) Su estatuto profesional, en función de la normatividad de la institución de pertenencia.
- d) La organización académica de la dependencia de adscripción.
- e) La disponibilidad de recursos en función de los objetivos a cumplir.
- f) Los programas de formación docente y en investigación a los que realmente tiene acceso el profesor.
- g) Las características de los alumnos y de los grupos que atiende.

#### **ESPACIOS SOCIALES PARA LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL ACADÉMICO**

La evaluación del personal académico implica la consideración del modelo institucional y pedagógico vigente en cada institución, así como de las tareas específicas que se asignan al personal académico en el marco normativo correspondiente. A partir de dicho marco es posible definir los factores y variables para valorar tanto la trayectoria académica en general, como la función docente, en particular. Sin embargo existen, como se verá más adelante, indicadores y criterios que pueden considerarse de aplicación general, en tanto constituyen evidencias de la realización de las tareas académicas en cualquier institución dedicada a la docencia, la investigación y la difusión de la cultura.

La legitimidad de los procesos de evaluación se sustenta en un conjunto de valores, como la transparencia, la existencia de criterios y mecanismos de evaluación explícitos y reconocidos como justos por la comunidad académica, la congruencia de tales criterios y mecanismos con los objetivos de la propia institución, la confianza en la calidad académica y en la integridad de los evaluadores, la existencia de instancias de apelación para los casos en los cuales existan dudas

sobre el procedimiento seguido, o desacuerdo con los juicios académicos emitidos. En síntesis, en la existencia de lineamientos que garanticen la prevalencia de los valores académicos sobre los de cualquier otra índole y la predominancia del bien institucional sobre los intereses particulares o de grupo. En las primeras fases del proceso de construcción de la cultura de la evaluación en las IES, el desempeño de los profesores era valorado directamente por las autoridades universitarias. Esta práctica ha perdido paulatinamente su credibilidad, pues al no estar sustentada en criterios precisos y aceptados por los profesores carece de legitimidad y produce descontento y frustración en la comunidad académica. Por tanto, actualmente tiende a desaparecer en las IES y a ser sustituida por procesos e instancias formales de evaluación definidas estatutariamente, que permiten la valoración y ponderación de los profesores, reconociendo la especificidad de su trabajo y su dedicación a las distintas tareas que conforman el quehacer académico.

La evaluación del personal académico se lleva a cabo en la mayoría de las IES, y sería deseable que ocurriera igual en todas, en espacios sociales apropiados para garantizar la legitimidad de los procesos de evaluación, en los cuales, quienes asumen la tarea de evaluar las trayectorias académicas, gozan de credibilidad y confianza por parte del resto de la comunidad institucional.

La participación de académicos reconocidos en la institución (pares internos), legitimados por las propias comunidades, y el involucramiento de evaluadores pertenecientes a comunidades académicas distintas a las de la propia institución (pares externos), garantizan la objetividad y transparencia de los procesos de evaluación y abaten la resistencia de los docentes a aceptarlos como alternativa de mejora de la calidad académica. Zabalza (1990) recomienda, a fin de que la evaluación sea aceptada por los profesores y se oriente realmente al perfeccionamiento, que el personal académico se involucre desde el diseño del modelo de evaluación hasta la conformación de los colectivos que tendrán a su cargo el proceso.

La evaluación de la trayectoria académica requiere de la participación de instancias especiales como son las comisiones dictaminadoras o las



comisiones especiales para evaluar el desempeño de los profesores. La operación de estas instancias requiere de criterios definidos y explícitos, basados en los fines y objetivos institucionales (Llarena, 1991). Las instancias en las que los profesores se encuentran representados y cuyos miembros han sido seleccionados bajo criterios académicos aprobados por la propia comunidad, permiten que los profesores se sientan partícipes de los procesos de evaluación, sobre todo, cuando su actuación se ajusta a los principios y valores de la institución educativa.

Es importante señalar que el personal académico participa en un gran número de espacios sociales dentro de las IES (ver el capítulo sobre la profesión académica), algunos de ellos tienen una clara intervención en los procesos de evaluación académica. Las denominaciones de estos espacios de participación colectiva suelen producir muchas confusiones en cuanto a sus funciones y competencias. Un ejemplo de esta situación se observa en la dificultad para lograr una definición compartida del concepto de cuerpo académico, que constituye en la actualidad uno de los paradigmas que sustentan el proceso de consolidación de las instituciones de educación superior e investigación. Con el objeto de precisar las características y atribuciones de los espacios de participación colectiva en los procesos de evaluación del personal académico, y de establecer los ámbitos de competencia de los colectivos de profesores, en otros aspectos de la vida institucional, se intenta a continuación, una descripción de los espacios más relevantes en la vida de las instituciones, tratando de precisar sus características y funciones principales.

### **Órganos colegiados de gobierno**

Dentro de este tipo de cuerpos colegiados se incluyen los denominados consejos universitarios, consejos académicos, colegios académicos o consejos técnicos. Estos órganos de dirección colegiada participan en la construcción y aprobación de la normatividad institucional. Suelen ser representativos de los diferentes sectores universitarios (profesores, alumnos, autoridades). Cuentan con una normatividad específica para su integración,

sus funciones y competencias, así como para la duración de sus miembros en el cargo. Estos colectivos difícilmente pueden inscribirse dentro del concepto de pares académicos, ya que su integración implica la participación de alumnos, profesores e incluso trabajadores administrativos en calidad de representantes de los distintos sectores de la comunidad universitaria. El acceso a los cargos de representación no implica trayectorias académicas específicas, sino la coincidencia con los valores y posiciones o puntos de vista de los sectores representados. Sólo en casos aislados, estos órganos desempeñan algunas funciones de evaluación de carácter general, conferidas por la legislación institucional.

### **Comisiones dictaminadoras**

Las comisiones dictaminadoras son instancias colegiadas que se integran con miembros reconocidos desde el punto de vista de la trayectoria académica (pares internos y externos) e intervienen en la selección de personal académico para su ingreso a la institución (concurso de oposición); participan también en los procesos de promoción y en algunas IES, en el otorgamiento de estímulos. Su estructura se sustenta en el modelo del juicio de pares, que garantiza la primacía de los valores académicos sobre los de cualquier otra índole en la evaluación de los profesores. Garantizan también la predominancia de la institucionalidad sobre los intereses particulares o de grupo y excluyen los procesos autoritarios en la evaluación de los méritos académicos.

Sus funciones se sujetan a lo establecido en marcos de regulación específicos que aseguran la transparencia de los procesos de evaluación; cuentan con criterios y mecanismos claros, explícitos, conocidos y consensados entre la comunidad académica. La legitimidad de los miembros de las comisiones dictaminadoras se sustenta en el reconocimiento de su trayectoria académica por parte de la comunidad universitaria y en la percepción generalizada acerca de su calidad moral. Los integrantes de las comisiones dictaminadoras, una vez elegidos para la función de evaluación, tienen la capacidad de ejercer un cierto nivel de discrecionalidad en la valoración de la calidad del

Cuadro 5

### ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL ACADÉMICO

#### Órganos colegiados de gobierno

(Consejos académicos y colegios académicos, consejos técnicos)

Participan en la construcción y aprobación de la normatividad institucional.

Son representativos de los diferentes sectores universitarios (profesores, alumnos, autoridades).

Cuentan con una normatividad específica para su integración, sus funciones y competencias y la duración de los representantes en el órgano de gobierno.

#### Cuerpos académicos

Conjuntos de profesores que comparten intereses y objetivos comunes en cuanto al trabajo académico y cuentan con el nivel de habilitación necesario para canalizarlos.

Se organizan bajo estructuras y formas variadas, y por lo regular construyen espacios y medios propios para comunicar sus experiencias a públicos diversos.

Tienen una producción de investigación importante.

Sus principales características son:

- Vinculación formal y gran compromiso con la institución.
- Alto nivel de habilitación en el campo científico, técnico y pedagógico.
- Participación activa en redes académicas.

#### Comisiones dictaminadoras

Se integran con miembros reconocidos desde el punto de vista académico (internos y externos).

Intervienen en la selección de personal para el ingreso, en la promoción y en el otorgamiento de estímulos.

Garantizan la prevaencia de los valores académicos sobre los de cualquier otra índole en la evaluación del personal académico.

Garantizan la predominancia del bien institucional sobre los intereses particulares o de grupo.

#### Los colectivos o academias de profesores en los departamentos

(academias disciplinares u horizontales)

Definen la prioridades departamentales y la distribución de cargas académicas.

Tienen una vida más o menos dinámica dependiendo del liderazgo de las autoridades inmediatas y del nivel de conflicto en el departamento.

Persisten a los cambios de la vida de los departamentos y su composición varía de acuerdo a recambios naturales de la planta académica.

Definen contenidos y actividades, así como los ritmos de los programas y las evaluaciones del aprendizaje de carácter colegiado.

Son el vínculo con los colegios profesionales y con las áreas laborales.

#### Comisiones académicas para evaluar el desempeño docente

Colectivos que tienen a su cargo la aplicación de los procesos e instrumentos de evaluación docente y analizan sus resultados.

Pueden intervenir o colaborar con algún órgano colegiado en el otorgamiento del estímulo.

#### Comisiones académicas para evaluar la trayectoria académica

Son una modalidad de comisiones dictaminadoras que existen en las IES que no cuentan con estas últimas, por el tamaño o por su reciente creación.

Intervienen en la selección de personal para el ingreso y, en ocasiones, en la promoción y el otorgamiento de estímulos.

trabajo académico, derivada de su experiencia probada en un campo del conocimiento específico. En este modelo, la participación de pares externos permite eliminar los sesgos de la subjetividad, derivados de la actuación como juez y parte de los miembros de la comunidad institucional. La evaluación externa es, además, un mecanismo que permite mejorar el reconocimiento de la institución en el ámbito educativo, a través de las opiniones de los propios evaluadores. De esta manera, el avance de los profesores a través de la carrera académica se sustenta en criterios de justicia y equidad.

Otra característica importante de los sistemas de evaluación que se apoyan en comisiones dictaminadoras es la existencia de espacios de apelación para los casos en los cuales el individuo evaluado esté en desacuerdo con el juicio emitido o el procedimiento aplicado.

#### Comisiones académicas para evaluar la trayectoria académica

En algunas IES, por su tamaño o por su reciente creación, no existen aún comisiones dictaminadoras con las características señaladas anteriormente. En su lugar, existe algún tipo de comisión

integrada especialmente para llevar a cabo la evaluación del personal académico. Estas comisiones participan en la selección de personal para el ingreso y, en ocasiones, para la promoción y el otorgamiento de estímulos. Tienden a ser representativas, aunque no se sustentan en procedimientos tan rigurosos, para efectos de su integración y su operación, como ocurre en el caso de la comisiones dictaminadoras.

### **Comisiones académicas para evaluar el desempeño docente**

La evaluación docente es un proceso que en muchas instituciones se lleva a cabo en instancias paralelas a las comisiones encargadas de evaluar la trayectoria académica. En general, estas comisiones son colectivos que vigilan la aplicación de los procesos e instrumentos de evaluación docente, aprobados en la institución y analizan sus resultados. Regularmente colaboran con algún órgano colegiado formal, que en última instancia decide el otorgamiento del estímulo a la carrera docente para evitar la discrecionalidad que pudiese derivarse de la operación autónoma de estas comisiones especiales.

### **Los colectivos o academias de profesores en los departamentos**

Las academias de profesores (academia departamental, disciplinar u horizontal) constituyen instancias de participación con una larga tradición en las IES mexicanas. Estos colectivos definen las prioridades departamentales y la distribución de cargas académicas. Persisten a lo largo de la vida de los departamentos y su composición varía de acuerdo con el recambio natural de la planta académica. En algunas IES se integran colectivos o academias de profesores que atienden los cursos relacionados con una disciplina en particular o con algún grupo de disciplinas (truncos básicos o docencia en ciencias básicas). Estos colectivos tienen a su cargo la definición de contenidos y actividades, así como los ritmos de los programas y las evaluaciones del aprendizaje de los estudiantes de carácter colegiado. En muchas ocasiones

constituyen el vínculo con los colegios profesionales y con las áreas laborales. Estos colectivos no participan regularmente en las funciones de evaluación de la trayectoria académica o de la práctica docente.

### **Los cuerpos académicos**

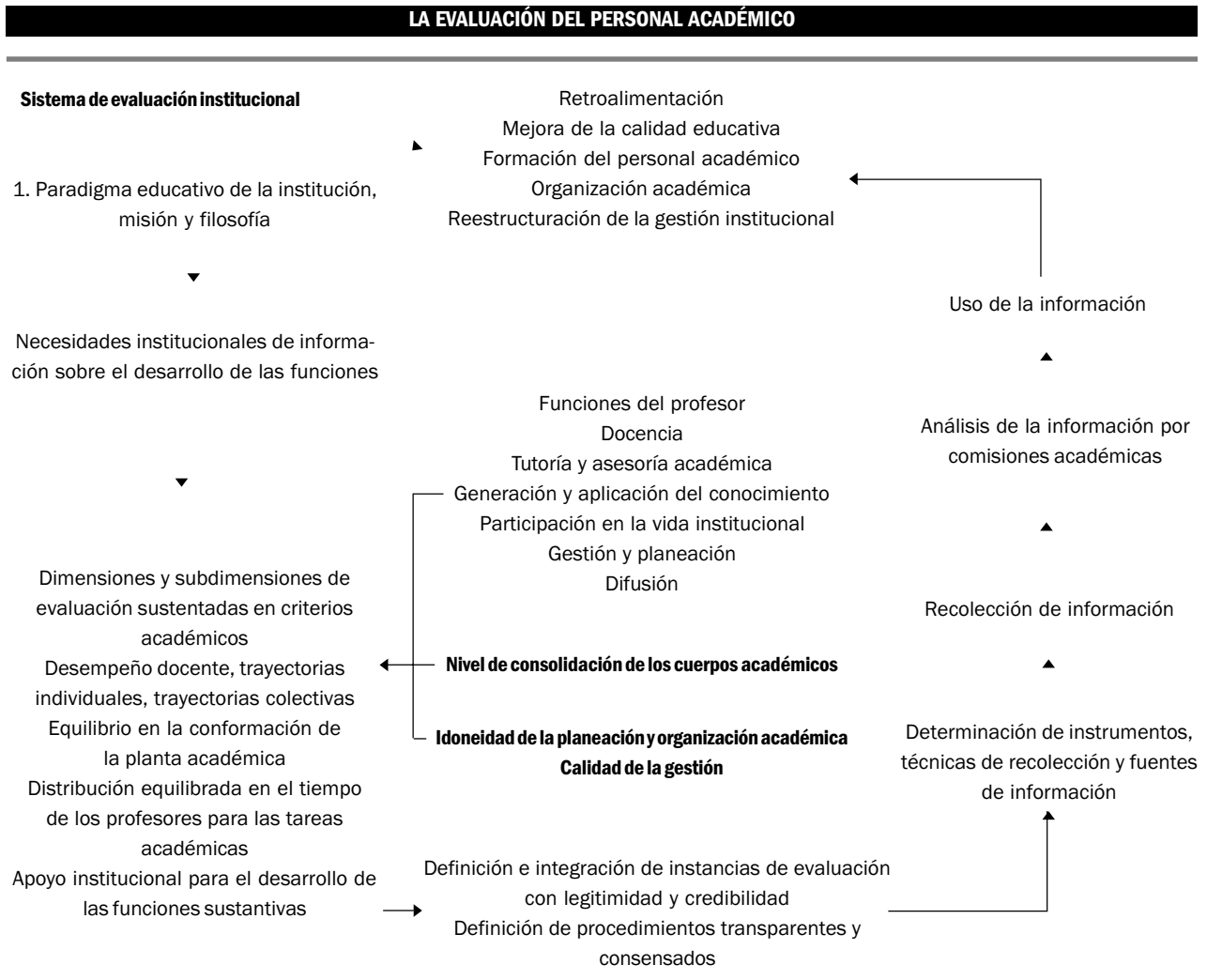
El término de cuerpo académico se aplica a conjuntos de profesores que comparten intereses y objetivos comunes en cuanto al trabajo académico y cuentan con el nivel de habilitación necesario para alcanzarlos; su vinculación surge, principalmente, de la concurrencia en la producción y transmisión del saber en algún campo científico o humanístico, de la coincidencia en el abordaje de un objeto de estudio o en la forma de plantear un nuevo problema, etcétera. Estos conjuntos se organizan bajo estructuras y formas variadas, y por lo regular construyen espacios y medios propios para comunicar sus experiencias a públicos diversos.

En el seno de estos cuerpos se da una tensión esencial entre fuerzas centrípetas que propician su cohesión (involucramiento y compromiso institucional) y fuerzas centrífugas que tienden puentes hacia otros grupos que convergen en el objeto o temática de estudio y que indirectamente fortalecen al grupo, pero también lo invitan a desagregarse, puesto que atraen a los investigadores hacia otras instituciones cuando en la propia no existen las condiciones idóneas y el ambiente adecuado para la producción científica.

Así, la noción de cuerpo académico implica el reconocimiento de tres atributos:

- Adscripción. Vinculación formal e involucramiento con la institución. Esta característica actúa como fuerza centrípeta que favorece el compromiso con la institución.
- Afiliación disciplinaria o habilitación. Nivel de estudios, cultura, campo científico técnico y pedagógico de los miembros del cuerpo académico.
- Afiliación a redes académicas. Redes de interlocución de los académicos con profesores de otras áreas o departamentos de la insti-

Diagrama 2



tución y con grupos de investigación de otras instituciones nacionales o extranjeras. Esta relación opera como fuerza centrífuga.

De acuerdo con esta concepción, las mejores instituciones son aquellas que cuentan con cuerpos académicos consolidados y logran un estado de tensión equilibrada entre las fuerzas centrípetas y centrífugas. No existe un solo modelo para la construcción de los estos cuerpos, porque la especificidad de cada disciplina determina el patrón de desarrollo del campo del conocimiento. Asimismo, en las distintas instituciones existen cuerpos académicos en diferente nivel de consolidación.

El peso específico de esta base orgánica concentrada en el conocimiento otorga a las más sólidas universidades, un sistema interno de regulación que impide el predominio de cualquier tendencia extrema, el aislamiento absoluto o la desaparición de los contornos. Sin la regulación de los cuerpos académicos, el equilibrio dinámico de las complejas organizaciones que constituyen las universidades actuales, se encuentra a merced de los conflictos internos derivados de desequilibrios internos y de las distintas influencias del entorno socioeconómico y político.

En el Diagrama 2 se presentan, para facilitar su comprensión, los aspectos más relevantes de cada uno de estos espacios sociales.

Por otro lado, la calidad de la evaluación no está precisamente en recoger la mayor cantidad posible de información relativa a la institución, sino en seleccionar aquellas variables que, desde planteamientos teóricos y fundamentados en un modelo de evaluación, sean especialmente relevantes, y cuya utilidad se haya evidenciado en investigaciones empíricas para la identificación de problemas y para propiciar los cambios necesarios. A su vez, la determinación de indicadores debe partir de modelos conceptuales dirigidos hacia sistemas de valores más comprensivos e inherentes a la institución que tengan en cuenta variables de contexto, entrada, procesos y productos. En todos los casos la evaluación y los resultados que de ella se desprendan deben contribuir, mediante un proceso de retroalimentación inmediato, a una eficaz toma de decisiones que se traduzca en la mejora institucional (Diagrama 2).

### UNA REFLEXIÓN FINAL SOBRE LA EVALUACIÓN Y LOS PARES ACADÉMICOS

La evaluación del personal académico en el nivel de la trayectoria individual no debe promover valores distintos a los que se pretende lograr institucionalmente y en las distintas disciplinas cultivadas en las universidades, a riesgo de transformar a las instituciones de educación superior en organizaciones de carácter cuasiempresarial o, peor aún, en feudos donde predomine el tráfico de influencias sobre los valores universitarios.

La integración de comisiones dictaminadoras con el personal académico de mayor trayectoria en la institución y en instituciones afines a las universitarias (centros de investigación o posgrado), constituye el mecanismo de mayor legitimidad e idoneidad para la evaluación del personal académico. Todas las actividades de los procesos de ingreso, promoción y permanencia del personal académico de las IES deben, por consiguiente, ser atendidas mediante comisiones dictaminadoras ajenas en su funcionamiento a las autoridades institucionales, comprometidas con la comunidad académica y con la organización.

La evaluación del desempeño docente mediante encuestas aplicadas a los alumnos constituye un proceso muy mecanizado. Sin embargo,

el diseño de los instrumentos de evaluación y el análisis de los resultados de su aplicación debe estar siempre a cargo de comisiones de carácter académico, las cuales podrán sugerir estrategias de solución a los problemas detectados.

Por último, para que el trabajo de las comisiones constituya una garantía real de la objetividad e imparcialidad que supone un proceso de evaluación estrictamente académico, la pertenencia a las mismas debe reconocerse como un privilegio al que se accede exclusivamente por méritos académicos y de probidad.

### BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Sahagún, G. (1991). "Evaluación de docentes. Un problema abierto". En *Perfiles Educativos*, N° 53-54, CESU-UNAM, México, pp.12-17.
- Astin, A. W. (1990). "How good is your institution's retention rate?" En: *Research in Higher Education*, Vol. 38, N° 6, 1997, pp. 647-659.
- De la Orden H., A. (1992). *Calidad y Evaluación de la Enseñanza Universitaria*. Actas del Congreso Internacional de Universidades. Universidad Complutense de Madrid. Madrid.
- Garritz Ruiz, A. (1997). "Reflexiones sobre dos perfiles universitarios: el docente y el investigador". En: *Revista de la Educación Superior*, N° 102, abril-junio, ANUIES, México, pp. 9-25.
- Llarena T., R. (1991). "Evaluación del personal académico". En: *Perfiles Educativos*, N° 53-54, México, pp. 18-29.
- Programa para el Mejoramiento del Profesorado (1997). En *Revista de la Educación Superior*, N° 101, enero-marzo, ANUIES, México, pp. 99-173.
- Tejedor, F. J. y Montero, L. (1990). "Indicadores de la calidad docente para la evaluación del profesor universitario". En *Revista Española de Pedagogía*, N° 186, mayo-agosto, pp. 259-279.
- Wesseler, M. (1997). "Creando una cultura de calidad y entrega de cuentas a la sociedad en la educación superior". En *Memorias del I Curso-Taller Centroamericano sobre Evaluación y Acreditación de la Educación Superior*. San José, C. R., 2-11 de febrero, pp. 53-64.
- Zabalza, B., M. A. (1990). "Evaluación orientada al perfeccionamiento". En: *Revista Española de Pedagogía*. Año XLVIII, N° 186, mayo-agosto, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Universidad de Santiago, España, pp. 295-317.

