

COLECCIÓN

*Documentos*  
*Documentos*

**LA INCORPORACIÓN  
DE LOS PROGRAMAS  
DE TUTORÍA  
EN LAS INSTITUCIONES  
DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

Alejandra Romo López



ASOCIACIÓN NACIONAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES  
DE EDUCACIÓN SUPERIOR

# ÍNDICE

**INTRODUCCIÓN 5**

*ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN 7*

*ESTRUCTURA DEL INFORME 8*

**1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE RESULTADOS 10**

*1.1. ASPECTOS GENERALES DE LAS IES 10*

**Ubicación geográfica 10**

**Tipo de institución 10**

**Matrícula 11**

**Estructura del ciclo escolar 11**

*1.2. OPINIÓN DE LAS IES SOBRE LA PROPUESTA METODOLÓGICA DE LA ANUIES 11*

**Programas de tutoría, previos a la divulgación de la propuesta metodológica de la ANUIES  
en el 2000 11**

**Programas Institucionales existentes en el 2003 11**

**Modelo de Tutoría implantado por la IES 12**

**Medios que utilizaron la IES para conocer la propuesta metodológica de la ANUIES 12**

**Opinión de las IES sobre la propuesta metodológica de la ANUIES 12**

*1.3. DISEÑO Y OPERACIÓN DEL PROGRAMA DE TUTORÍA 13*

**Tiempo que les llevo a las IES implantar su Programa de tutoría 13**

**Factores favorables a la creación del Programa Institucional de Tutoría 13**

**Factores desfavorables a la creación del Programa Institucional de Tutoría 14**

**Mecanismos para la operación del programa 14**

*1.4. DESARROLLO DEL PROGRAMA 15*

**Modelo de intervención tutorial 15**

**Recursos con los que cuenta el Programa de tutoría 15**

**Sistema de información de apoyo al Programa Institucional de Tutoría 15**

**Servicios institucionales articulados con el Programa de Tutoría 16**

**Mecanismos de difusión del Programa de Tutoría 16**

**Participación de diversos actores en el Programa de Tutoría 16**

**Identificación de problemas 17**

*1.5. COORDINACIÓN DEL PROGRAMA DE TUTORÍA 18*

**Ubicación de la instancia que coordina el Programa Tutoría en la estructura orgánica de las IES 18**

**Funciones asignadas a las coordinaciones del Programa de Tutoría Existencia y contenido del proyecto de trabajo de las instancias institucionales que  
18**

**coordinan el Programa de Tutoría 19**

**Órganos de autoridad institucional que aprueban la ejecución del proyecto de trabajo 20**

**Relación de la Coordinación de los Programas de Tutoría con el PRONABES 20**

*1.6. PLANTA ACADÉMICA 20*

**Composición de la planta académica por tipo de contratación 20**

**Proporción de académicos que participa en el Programa Institucional de Tutoría 21**

**Criterios de selección de los profesores que fungen como tutores 21**

**Criterios de asignación de la carga tutorial 21**

**Número de horas que los profesores-tutores destinan a la actividad tutorial 21**

**Mecanismos de acceso a la información de apoyo la labor tutorial 22**

**Conformación de una red de profesores tutores 22**

**Nivel de participación de los tutores en las actividades de la Coordinación del Programa Institucional de Tutoría 23**

*1.7. ESTUDIANTES 23*

**Proporción de estudiantes que reciben atención en tutoría 23**

**Mecanismos para la asignación de estudiantes 23**

**Mecanismos para formalizar la relación Tutor-Estudiante 24**

**Espacios físicos donde se realizan las sesiones tutorías 24**

*1.8. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE TUTORÍA POR PARTE DE LAS IES 24*

**Registro y sistematización de las actividades tutoriales 24**

**Actividades de evaluación 25**

**Conocimiento de los resultados del proceso de evaluación por parte de los Tutores 25**

**Necesidades de atención 26**

**Elaboración de estudios especiales relacionados con el Programa Institucional de Tutoría 26**

**2.CAPÍTULO: EVALUACIÓN DE RESULTADOS 27**

*2.1. ASPECTOS GENERALES DE LAS IES 27*

*2.2. OPINIÓN DE LAS IES SOBRE LA PROPUESTA METODOLÓGICA DE LA ANUIES 29*

*2.3. DISEÑO Y OPERACIÓN DEL PROGRAMA DE TUTORÍA 35*

*2.4. DESARROLLO DEL PROGRAMA 38*

*2.5. COORDINACIÓN DEL PROGRAMA DE TUTORÍA 45*

*2.6. PLANTA ACADÉMICA 48*

*2.7. ESTUDIANTES 54*

*2.8. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE TUTORÍA POR PARTE DE LAS IES 56*





**3.CONCLUSIONES Y PROPUESTAS 61**

*3.1. LA PROPUESTA METODOLÓGICA. UN OBJETO DE ATENCIÓN INMEDIATA 70*

*3.2. DOS COMENTARIOS FINALES 73*

## INTRODUCCIÓN

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, ANUIES, formuló, en el año 2000, el documento *La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo*, en el que plasmó su visión sobre el Sistema de Educación Superior, SES; así como las rutas por las que ha de transitar en el mediano y largo plazos. Los razonamientos a partir de los cuales fueron estructuradas, se derivan:

-  Del convencimiento de que el SES requiere transformarse radicalmente, a fin de responder con oportunidad, equidad, eficiencia y calidad, al conjunto de demandas surgidas del contexto social, así como de los cambios identificados en los escenarios nacional e internacional.
-  Del reconocimiento de nuestra pertenencia a una sociedad del conocimiento en pleno proceso de desarrollo, cuya lógica se significa por cada vez mayores exigencias educativas, tanto en lo concerniente a los espacios de educación formal, como de la educación a lo largo de toda la vida.
-  De la certeza respecto de la necesidad de realizar un esfuerzo extraordinario para que el sistema de educación superior ofrezca siempre una formación de calidad, cimentada en elementos de índole humanista, científica y técnica.
-  De la necesidad de edificar un sistema de carácter abierto en el que todas las instituciones y sectores participantes aporten, pero también se beneficien, de elementos efectivos para un funcionamiento homogéneo, tales como una intensiva cooperación interinstitucional, una creciente movilidad de académicos y de estudiantes y una permanente innovación en las formas de enseñanza aprendizaje.

Como lineamientos orientadores para la consolidación de una política de gran alcance se presentan, asimismo, 14 programas estratégicos a ser retomados no sólo por las instituciones, sino por el sistema en su conjunto. Así, en el programa *Desarrollo integral de los alumnos*, se establece con claridad que la formación de nivel superior debe tener un carácter integral y apoyarse en el desarrollo de una visión humanista y responsable de los propios individuos, de manera que logren

enfrentar con éxito las necesidades y oportunidades de desarrollo del país. El objetivo de dicho programa es:

*Apoyar a los alumnos del SES, con programas de tutorías 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 ese contexto, la Secretaría General Ejecutiva de la ANUIES convocó a un grupo de académicos destacados con el propósito de integrar una metodología que apoyara la incorporación de la tutoría como una estrategia institucional orientada al mejoramiento de la calidad de la educación superior. Ese esfuerzo tuvo como resultado la integración del texto *Programas Institucionales de Tutoría. Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior*, el cual es congruente con la visión y el Programa citado.

En tal sentido, a más de tres años de haberse publicado la propuesta, corresponde ahora explorar sobre las modalidades y procedimientos que están aplicando las instituciones que han puesto en marcha un Programa de Tutoría; así como conocer el impacto que ha tenido la propuesta de la ANUIES en cada una de las instituciones, a efecto de establecer comparaciones entre ésta y las adaptaciones que cada institución en particular haya efectuado.

Asimismo, la realización de este estudio, recupera elementos de análisis para valorar, integralmente, este tipo de programas, reconocer el nivel de aplicabilidad de la metodología en diferentes contextos institucionales relacionados con sus respectivos modelos educativos, sus procesos de gestión, entre otros. En suma, el presente estudio aporta elementos necesarios a fin de llenar los vacíos de información que, sobre el tema, aún existen.

Por último, es preciso dejar sentado un sincero agradecimiento por el apoyo del Mtro. Javier Mendoza Rojas, Director General de Estudios y Proyectos, quien siempre confió en la importancia de realizar este trabajo. Se reconocen los valiosos y oportunos comentarios, así como la ardua tarea de revisión e integración del documento final, a cargo del Mtro. Pedro Hernández Santiago. El Lic. Juan Manuel Romero Miranda fue el responsable de la captura y sistematización de la información vertida en el cuestionario aplicado como parte del estudio.

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

La elaboración del estudio parte de la necesidad de información actualizada, que permita una primera reflexión y acercamiento al proceso de implantación de los programas de tutoría en cada una de las IES afiliadas a la ANUIES, así como sobre la pertinencia de la propuesta metodológica *para la organización y funcionamiento* de dichos programas.

Tiene como propósito contribuir con información reciente que posibilite una evaluación amplia de los programas de tutoría que operan en las instituciones de educación superior del país. De manera específica, son fines de la investigación:

1. 1. Conocer el grado de aceptación de la propuesta metodológica de la ANUIES en relación con los programas de tutoría; así como el impacto que ha tenido en las instituciones de educación superior.
2. 2. Conocer las propiedades y características del entorno en que se desenvuelven los programas de tutoría.
3. 3. Identificar las etapas de implantación de los programas de tutoría en las instituciones de educación superior.
4. 4. Conocer el grado de incorporación de los programas de tutoría en el proceso de gestión y organización institucional.

5. Conocer las relaciones que se establecen entre los diferentes elementos que intervienen en el proceso. Sobre la base de esos objetivos, las dimensiones y las variables de observación que las conforman, son las siguientes:

- a) *Opinión de las IES sobre la propuesta metodológica de la ANUIES.* Pretende obtener información sobre el grado de aceptación de la propuesta en las IES, así como respecto de su utilidad.
- b) *Diseño y operación del Programa de tutoría.* Esta dimensión identifica el tiempo utilizado por las IES para la implantación de su Programa, los factores que favorecieron o limitaron su creación y los mecanismos instrumentados para la puesta en marcha.
- c) *Desarrollo del Programa de tutoría.* Las variables involucradas en esta dimensión de análisis aluden a los recursos con que cuenta el Programa, los servicios institucionales articulados al mismo, los mecanismos de difusión interna y las relaciones que se establecen entre los diversos actores institucionales.
- d) *Coordinación del Programa de tutoría.* Con el propósito de valorar la importancia de los programas de tutoría dentro de las instituciones, se identifican, en esta dimensión, las instancias que coordinan el

Programa y su ubicación dentro de la estructura orgánica institucional, así como sus funciones y proyectos de trabajo.

- e) *Planta de profesores-tutores.* Se valora el grado de participación de los profesores en el Programa institucional de tutoría. Para ello, es necesario conocer la proporción de académicos involucrados, sus características y los criterios utilizados para seleccionar a los tutores y designar a la población objetivo.
- f) *Estudiantes.* Para saber de la calidad y cobertura que tiene el servicio de tutoría en cada una de las IES, se utilizaron variables como: el tiempo que el estudiante es atendido en sesiones de tutoría, los mecanismos que utilizan las instituciones para la asignación de estudiantes entre los tutores, los mecanismos operados para formalizar la relación entre el tutor y el estudiante, así como los espacios físicos donde se desarrollan las sesiones.
- g) *Evaluación del Programa de tutoría.* En esta dimensión se identifican las actividades que llevan a cabo las instituciones para el seguimiento y la evaluación del Programa.

Es importante señalar que el conjunto de datos obtenido en este estudio se logró mediante la aplicación de un cuestionario, diseñado a propósito, a las 123 IES afiliadas que imparten cursos de nivel licenciatura<sup>1</sup>. Dicho proceso se llevó a cabo entre los meses de mayo y septiembre de 2003 y se obtuvo respuesta de 47 instituciones.

## **ESTRUCTURA DEL INFORME**

En la primera parte se hace la presentación de los resultados obtenidos a partir del levantamiento de la encuesta. Está estructurada en ocho secciones: 1) Aspectos

<sup>1</sup> En las 15 IES afiliadas restantes no se aplicó el cuestionario por ser instituciones que solamente ofrecen cursos de Posgrado.

generales de la IES, 2) Opinión de las IES sobre la propuesta metodológica de la ANUIES, 3) Diseño y operación del Programa de tutoría, 4) Desarrollo del Programa de tutoría, 5) Coordinación del Programa de tutoría, 6) Planta Académica, 7) Estudiantes, y 8) Evaluación del Programa de tutoría.

Cabe señalar que el análisis descriptivo de los resultados se realizó sobre la base de un total de 47 instituciones que efectivamente respondieron a la convocatoria.

De igual manera, muestra la respuesta real a cada una de las preguntas que conforman el *cuestionario tipo*.

En la segunda parte, con base en los resultados, se hace una evaluación global sobre los Programas de tutoría atendiendo, en todo momento, a los objetivos y las dimensiones de observación señaladas líneas arriba.

Al final, en el apartado tres se asientan las conclusiones y se describe un conjunto de recomendaciones.

## **1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE RESULTADOS**

### **1.1. ASPECTOS GENERALES DE LAS IES**

#### **UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

Las 47 instituciones que participaron en el estudio se distribuyen, geográficamente, entre 26 entidades de país. Por orden de frecuencia, del estado de Chihuahua respondieron 4 instituciones afiliadas que ofrecen estudios de licenciatura; del Distrito Federal, el estado de México, Sinaloa, Sonora y Tamaulipas, participaron 3 instituciones, respectivamente; de Coahuila, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo y Veracruz, 2, respectivamente; y de Aguascalientes, Baja California, Campeche, Colima, Durango, Guerrero, Michoacán, Querétaro, Tabasco, Tlaxcala, Yucatán y Zacatecas, 1, respectivamente (tabla 1).

La distribución de las instituciones entre las seis regiones de la ANUIES, señala que 11 corresponden a la región Noroeste; 9 a las regiones Centro Sur y Sur Sureste, respectivamente; 7 a las regiones Noreste y Centro Occidente, respectivamente; en tanto que de la región Metropolitana respondieron 4 instituciones (tabla 2).

Si tomamos en cuenta el total de las IES afiliadas que existen en cada una de las regiones de la ANUIES, se observa que de la región Noroeste participó el 47.8%; de la región Centro Occidente, el 41.2%; de las regiones Centro Sur y Sur Sureste, respectivamente, el 40.1%; de la región Noreste, el 29.2%; y la región Metropolitana tuvo una participación del 26.7% (gráfico 1).

#### **TIPO DE INSTITUCIÓN**

Del total de instituciones que participaron en la encuesta, el 93.6% corresponde a IES públicas; en tanto que el 6.4%, a instituciones cuyo régimen jurídico es particular (gráfico 2).

Por otra parte, se obtuvo respuesta de cuatro diferentes contextos organizacionales. Así, las universidades estatales representaron al 63.8% del total de instituciones que participaron en el estudio; los Institutos Tecnológicos, al 27.7%; las Universidades Tecnológicas, al 6.4%; y otros centros de Educación Superior, al 2.1% (tabla 3).

### **MATRÍCULA**

En relación con la población de estudiantes existente en las instituciones que participaron en el estudio, el 40.0% registró una matrícula que osciló entre 50 y 4 mil 999 estudiantes; una matrícula de entre 5 mil y 9 mil 999 estudiantes, registró el 20.0% de las instituciones; entre 10 mil y 14 mil 999, el 13.3%; y una población mayor o igual a 15 mil estudiantes, el 26.7% (tabla 4).

### **ESTRUCTURA DEL CICLO ESCOLAR**

Al considerar el año lectivo, el 66.0% de las instituciones participantes en el estudio, tenía, al momento de la aplicación de la encuesta, un ciclo escolar semestral; el 12.8%, cuatrimestral; y el 2.1%, trimestral y anual, respectivamente.

Existe otro grupo de instituciones en el que coexisten dos o más ciclos escolares. En esta situación se encuentra el 8.5% de los casos cuya combinación es anual y trimestral; un 4.3% con modalidades anual y semestral; un 2.1% con ciclos semestral y cuatrimestral; y el 2.1% restante, administra un calendario escolar con más de dos ciclos (tabla 5).

## **1.2. OPINIÓN DE LAS IES SOBRE LA PROPUESTA METODOLÓGICA DE LA ANUIES**

### **PROGRAMAS DE TUTORÍA, PREVIOS A LA DIVULGACIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA DE LA ANUIES EN EL 2000**

Antes de la divulgación de la propuesta de la ANUIES en relación con la *organización y funcionamiento de programas institucionales de tutoría*, en el 55.3% de los casos no existía ningún servicio de atención a estudiantes de nivel licenciatura; en tanto que el 44.7% de los casos, sí contaban con ello (gráfico 3).

### **PROGRAMAS INSTITUCIONALES EXISTENTES EN EL 2003**

Las instituciones participantes que al momento de la aplicación del cuestionario atendían a estudiantes a través de un Programa de Tutoría, representaron al 70.2% del total (gráfico 4).

Al analizar la cobertura de los Programas existentes en las instituciones participantes, se detectó que, en promedio, existe una cobertura de atención del 40.3% en relación con la población total de estudiantes (tabla 6).

Por su parte, de las instituciones que no contaban con un Programa específico de tutoría, el 78.6% advirtió esa necesidad; mientras que el 21.4%, no preveía mecanismo alguno (gráfico 5).

Debe señalarse que, de acuerdo con las respuestas, los programas de tutoría se encuentran entre los objetivos de corto plazo de aquellas instituciones que aún no los habían implantado (tabla 7). Así mismo, estimaron una cobertura inicial del orden del 25.0% del total de su matrícula (tabla 8).

#### **MODELO DE TUTORÍA IMPLANTADO POR LA IES**

En las instituciones en las que operaba algún Programa de Tutoría la proporción que eligió como modelo el elaborado por la ANUIES, fue del 63.4%. Asimismo, en el 24.4% de los casos, el programa instrumentado fue diseñado de manera independiente; y en un 12.2%, existía una combinación entre la propuesta ANUIES y la propuesta institucional (tabla 9).

#### **MEDIOS QUE UTILIZARON LA IES PARA CONOCER LA PROPUESTA METODOLÓGICA DE LA ANUIES**

En lo que respecta a los medios por los que las instituciones conocieron de la propuesta elaborada por la ANUIES, los más importantes fueron: a) el texto impreso; b) los cursos de capacitación de tutores; c) la página web de la ANUIES; d) los cursos de educación continua ofrecidos por la ANUIES; e) por política institucional; f) el texto *La educación superior en el siglo XXI*; y g) por instrucciones de la autoridad institucional (tabla 10).

#### **OPINIÓN DE LAS IES SOBRE LA PROPUESTA METODOLÓGICA DE LA ANUIES**

En una escala de calificación que va de *muy en desacuerdo* a *muy de acuerdo*, se pidió a los encuestados que valoraran la propuesta de la ANUIES en función de los siguientes criterios: información, claridad, pertinencia, congruencia, integridad, actualidad y suficiencia.

Los resultados señalan lo siguiente. Primero, entre un 46.0% y un 54.0% de las instituciones están *muy de acuerdo* con las siguientes afirmaciones: a) la propuesta ofrece toda la información necesaria, b) la propuesta es muy clara, c) la propuesta es totalmente pertinente, d) la propuesta es completamente congruente, y e) la propuesta es absolutamente actual.

Por su parte, entre un 35.0% y un 45.0% de las instituciones estuvieron *de acuerdo* con las opciones de respuesta valoradas. En ese nivel de calificación destacan las siguientes afirmaciones: a) la propuesta es integral, con el 44.2%; y b) la propuesta es completamente suficiente, con el 41.2%. El resto de las respuestas se ubicó entre los demás niveles de calificación (tabla 11).

Por otra parte, a aquellas instituciones que no estuvieron *muy de acuerdo* o *de acuerdo* con los aspectos señalados líneas arriba, se les preguntó sobre las deficiencias de la propuesta. Así, con una proporción del 19.0%, respectivamente, destacan los siguientes aspectos: a) insuficiente explicación metodológica, b) insuficiencia de ejemplos, y c) insuficiencia de instrumentos para la organización y seguimiento del Programa.

Asimismo, con una frecuencia de respuesta equivalente al 14.3%, respectivamente, destacan: a) la debilidad de los instrumentos de evaluación del Programa, y b) la incompatibilidad con la estructura organizacional de su institución (tabla 12).

### **1.3. DISEÑO Y OPERACIÓN DEL PROGRAMA DE TUTORÍA**

#### **TIEMPO QUE LLEVO A LAS IES IMPLANTAR SU PROGRAMA DE TUTORÍA**

Los indicadores relacionados con el tiempo que han utilizado las instituciones para implantar un Programa de Tutoría, desde su diseño hasta la operación, señalan lo siguiente. En un periodo de *hasta a 11 meses*, el 17.1% de las instituciones consiguió implantar su Programa; *entre 12 y 23 meses*, el 28.6%; *entre 24 y 35 meses*, el 20.0%; en tanto que en un periodo *igual o superior a 36 meses*, lo realizó el 34.3% de los casos estudiados (tabla 13).

#### **FACTORES FAVORABLES A LA CREACIÓN DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍA**

De acuerdo con su experiencia y tomando en cuenta una escala valorativa que va de *nada* a *excesiva*, se pidió a las instituciones que reconocieran los factores favorables

al diseño y operación de su Programa de Tutoría.

Así, para un 48.6% y un 45.9% de las instituciones, los factores *determinantes* — de mucha a excesiva influencia— fueron: a) *el interés y apoyo de las autoridades*, y b) *la exigencia del programa de desarrollo institucional*, respectivamente.

Por su parte, en el rango de valoración que va *de suficiente a mucha influencia*, se ubicaron las opciones *disponibilidad del personal* y *la actitud favorable del sector académico*. En cada uno de esos aspectos, el porcentaje de respuesta fue del 54.0%.

Finalmente, para un 62.0% de los casos, *no influyó* la exigencia de los alumnos (tabla14).

#### **FACTORES DESFAVORABLES A LA CREACIÓN DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍA**

Sobre la base de la misma escala valorativa de la sección anterior, se solicitó que las instituciones identificaran los elementos que, desde su perspectiva, dificultaron la implantación de su Programa de Tutoría.

En general, el apoyo de *autoridades y funcionarios*, la *planta académica*, los *estudiantes*, el *desinterés de la comunidad* y la *falta de recursos*, no fueron aspectos contrarios al diseño y operación del Programa.

No obstante, para un 32.3% y un 26.4% de las instituciones, respectivamente, la *falta de recursos* y el *desinterés de la comunidad*, fueron los factores que más dificultaron la implantación de su Programa (tabla 15).

#### **MECANISMOS PARA LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA**

El mecanismo que utilizó el 67.6% de las instituciones para la operación de su Programa, fue el de *asignarlo a una de las instancias existentes dentro de la institución*, que actuara como promotora del sistema, reorientando, para ello, su misión, objetivos y actividades.

Por su parte, *crear una instancia promotora, organizadora y coordinadora de las acciones tutoriales* en la institución, fue el mecanismo utilizado por un 18.2% de los casos.

Por último, el 10.4% de las instituciones optó por *la integración de una comisión promotora para el sistema de tutorías*, a partir de una propuesta de articulación de diferentes instancias existentes en la institución (tabla 16).

### **1.4. DESARROLLO DEL PROGRAMA**

## MODELO DE INTERVENCIÓN TUTORIAL

El modelo de intervención tutorial está muy ligado al potencial de recursos humanos y materiales con que cuenta cada una de las instituciones para la atención de sus estudiantes, así como a las necesidades identificadas a partir de un diagnóstico de la población objetivo.

En ese sentido, de acuerdo con los resultados, el 89.2% de los programas llevaba a cabo un tipo de *tutoría individualizada*; para *estudiantes de nuevo ingreso*, el 83.8% de los casos; para *estudiantes de alto riesgo por bajo desempeño académico*, el 73.0%; y un modelo de *tutoría en pequeños grupos* de alumnos, fue utilizado por el 62.2% de los programas.

En el extremo inferior, destacan programas cuya cobertura abarca a *estudiantes de alto riesgo por problemas de conducta o de salud física y/o mental* (43.2%); *grupos seleccionados* para ser acompañados por un periodo determinado (37.8%); *estudiantes de segundo ciclo en adelante* (32.4%), y *estudiantes de alto rendimiento* (24.3%)

—tabla

17.

## RECURSOS CON LOS QUE CUENTA EL PROGRAMA DE TUTORÍA

Sabiendo que los recursos humanos, materiales y económicos son componentes fundamentales para el buen desarrollo de los programas de tutoría, se preguntó a las instituciones con cuáles han contado durante el desarrollo de su Programa.

Así, con *programas de capacitación de profesores* ha contado el 97.3% de las instituciones; con *recursos financieros*, el 75.7%; con *recursos informáticos* y multimedia, espacios físicos y otros equipos, respectivamente, el 62.2%; con *equipo de cómputo, software y de telecomunicación*, el 59.5%; con *mobiliario y material didáctico*, el 51.4%; finalmente, el *personal especializado* es un recurso con el que contaba el 21.2% de las instituciones encuestadas (tabla 18).

## SISTEMA DE INFORMACIÓN DE APOYO AL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍA

Al respecto, el 86.1% de las instituciones correspondientes, disponía de un Sistema de Información de apoyo a su Programa institucional de tutoría (gráfico 6).

El Sistema de Información era de tipo institucional en el 74.2% de los casos, en tanto que en el 25.8% se diseñó un sistema específico para el Programa de Tutoría (gráfico 7).

## SERVICIOS INSTITUCIONALES ARTICULADOS CON EL PROGRAMA DE TUTORÍA

En esta parte del estudio interesó conocer qué servicios institucionales han promovido las IES en función de su Programa de Tutoría.

En ese sentido, los indicadores obtenidos señalan lo siguiente: a) en el 91.4% de las instituciones se han promovido *cursos de inducción a la universidad*; b) el 82.9%, realizó acciones de *apoyo psicológico*; c) *cursos de desarrollo de hábitos de estudio y de trabajo*, así como *cursos remediales*, fueron desarrollados por el 80.0% de las instituciones; d) *cursos de desarrollo de habilidades*, por el 71.4%; y e) *becas, financiamiento o crédito educativo* fueron elementos contemplados en las acciones que llevó a cabo el 62.9% de las IES.

En otro grupo se ubican los talleres de *apoyo a unidades de enseñanza-aprendizaje* de alto nivel de dificultad y los *talleres de orientación*, con un porcentaje de respuesta del 42.9%, en tanto que las actividades relacionadas con la *bolsa de trabajo*, la proporción fue del 36.2%.

Asimismo, el 33.1% de las instituciones desarrolló *talleres de cómputo*; el 31.4%, *talleres de búsqueda y manejo de información*; el 28.6%, *programas especiales para estudiantes de alto rendimiento académico*; y el 25.7%, *talleres de idiomas* (tabla 19).

#### **MECANISMOS DE DIFUSIÓN DEL PROGRAMA DE TUTORÍA**

Con respecto a los mecanismos utilizados por las instituciones para la difusión de su Programa, en el 86.5% de los casos se realizaron *reuniones específicas*; y en el 67.6%, *mensajes* difundidos por los profesores involucrados, a los estudiantes.

Por su parte, las *visitas a las aulas*, los *Programas de Orientación*, así como los *trípticos informativos*, fueron mecanismos institucionales utilizados por una proporción de entre 43.0% y 46.0% de las IES.

Finalmente, los *carteles de promoción* fue un recurso utilizado por el 32.4% de los casos (tabla 20).

#### **PARTICIPACIÓN DE DIVERSOS ACTORES EN EL PROGRAMA DE TUTORÍA**

A partir de una escala de valoración que va de *muy mala* a *excelente*, se solicitó a las instituciones que opinaran sobre la participación de los diversos actores institucionales en el desarrollo de su Programa de Tutoría.

Los resultados indican lo siguiente. Primero, *de buena a excelente*, calificaron el desempeño de las autoridades.

Segundo, en la escala *buena*, destacan: a) los padres de familia, b) los alumnos, c) funcionarios de segundo nivel, d) el personal administrativo, y e) el personal

académico. La frecuencia de respuesta ubicada en este nivel, fue de entre el 53.0% y el 60.0%.

Finalmente, entre el 30.0% y el 33.0% de las instituciones calificó como de *regular* la actuación de los siguientes actores: a) personal administrativo, b) alumnos, y c) personal académico (tabla 21).

### IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

A partir de la creación del Programa de Tutoría en cada una de las IES, el 64.7% de las instituciones manifestó haber identificado una serie de problemas que de alguna forma han dificultado su buen desarrollo (gráfico 8).

Entre los problemas más recurrentes, destacan los de índole **financiera**: mayores recursos, según los entrevistados, serían de gran utilidad para la difusión y operación del Programa, así como para instrumentar actividades de capacitación a los docentes y apoyar a sus estudiantes mediante programas específicos. En este sentido se manifestó el 64.7% de las instituciones que identificaron problemas.

Otro grupo de problemas se refiere a la **normatividad** vigente en las IES. En específico, para el 56.0% de instituciones: a) su normatividad no contempla la participación de alumnos y docentes en los programas de tutorías, b) la figura del tutor no es reconocida, explícitamente, en la Legislación Universitaria, y c) es necesario reglamentar la operación del Programa.

Por su parte, para el 53.0% de las instituciones que, al momento de la encuesta, desarrollaban un Programa de Tutoría, las dificultades relacionadas con los **recursos humanos** fueron: a) insuficiente número de profesores para atender el Programa, b) escasez de profesores con experiencia o capacitados para impartir tutorías, c) pesada carga laboral de los profesores de tiempo completo, d) falta de personal que permita el seguimiento, la evaluación y la administración del programa, así como los servicios de atención especializada, y e) incumplimiento de los compromisos demandados por el Programa por parte de las instancias institucionales de dirección.

Los problemas relacionados con los **recursos materiales** fueron señalados por el 50.0% de las instituciones. En su opinión, existe un déficit de equipo e infraestructura necesaria para la consolidación de los sistemas de captura y de registro de información de las sesiones de tutoría.

Asimismo, el 44.0% de los casos carece de mecanismos para la difusión del Programa, de tal forma que la comunidad universitaria se sensibilice y conozca oportunamente los servicios que se ofrecen.

En el ámbito **administrativo**, los problemas expuestos por el 35.0% de las instituciones aluden a los siguientes aspectos: a) la demora en la gestión de trámites que tienen que realizar los alumnos, b) la falta de atención oportuna de los problemas que presentan los estudiantes, c) mala coordinación con las instancias de apoyo al Programa, y d) la carga laboral del personal administrativo que atiende el Programa.

Finalmente, el 20.2% de las instituciones ha encontrado dificultades relacionadas con aspectos de orden **político**.

## 1.5. COORDINACIÓN DEL PROGRAMA DE TUTORÍA

### UBICACIÓN DE LA INSTANCIA QUE COORDINA EL PROGRAMA TUTORÍA EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LAS IES

Se preguntó a las instituciones en qué nivel de la estructura orgánica de su institución se ubicaba la instancia que tenía a su cargo la coordinación del Programa de Tutoría.

Así, en el 47.5% de los casos, dichas tareas las realizaban dependencias ubicadas en el nivel de *Dirección o Coordinación*. Por su parte, un 42.5% de las instituciones manifestaron que la coordinación del Programa dependía de una instancia ubicada, jerárquicamente, en el nivel de *Subdirección*. En el resto de las instituciones, la Coordinación del Programa se ubicó en niveles inferiores de la estructura orgánica (tabla 22).

### FUNCIONES ASIGNADAS A LAS COORDINACIONES DEL PROGRAMA DE TUTORÍA

Entre las funciones principales que desarrollan las instancias coordinadoras del Programa, al menos el 90.0% de las instituciones, realizan las siguientes actividades: a) planificación, b) evaluación, c) difusión, y d) elaboración de informes.

Asimismo, la organización de *cursos de capacitación de tutores* y de *actividades de apoyo* al Programa, son funciones contempladas por el 87.5% de las instancias coordinadoras. Por su parte, el 75% de dichas dependencias, realiza actividades relacionadas con la *operación del programa* y la *evaluación de tutores*.

Finalmente, la *atención a alumnos* es una función que desempeña el 57.5% de las coordinaciones, en tanto que la *evaluación de alumnos*, lo es para el 42.5% de los casos (tabla 23).

### **EXISTENCIA Y CONTENIDO DEL PROYECTO DE TRABAJO DE LAS INSTANCIAS INSTITUCIONALES QUE COORDINAN EL PROGRAMA DE TUTORÍA**

Al respecto, el 83.3% de las instancias coordinadoras del programa manifestó que sí contaba con un proyecto de trabajo. En los demás casos, al momento de la aplicación de la encuesta, dicho documento se encontraba en proceso de elaboración (gráfico 9).

Sobre el contenido de los proyectos existentes al momento del levantamiento de la encuesta, al menos el 90.0% de las coordinaciones ha considerado la *conceptualización* y la *descripción de la metodología* que utiliza. Para el 88.2% de los casos, se han tomado en cuenta, también, *los mecanismos y las condiciones para que los tutores tengan acceso a la información de los alumnos*.

En lo que respecta a la *participación de los diferentes actores institucionales* y al *plan de acción tutorial*, el 82.4% de las coordinaciones los ha contemplado en sus proyectos. Asimismo, para el 79.4%, fue importante considerar la *infraestructura de información para la tutoría*.

Por otra parte, en el 76.5% de las coordinaciones, fueron elementos importantes: a) los mecanismos para garantizar la articulación institucional con relación a los programas destinados a los estudiantes, b) la evaluación integral de la operación del Programa, y c) los mecanismos para la retroalimentación del Programa. Finalmente, para el 67.6%, la reglamentación operativa del Programa formó parte de sus respectivos proyectos de trabajo (tabla 24).

### **ÓRGANOS DE AUTORIDAD INSTITUCIONAL QUE APRUEBAN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE TRABAJO**

Del total de las instituciones que participaron en el estudio, el 61.5% señaló que los proyectos de trabajo elaborados por las coordinaciones del Programa han sido aprobados por diferentes órganos institucionales de gobierno; el resto indicó que dichos proyectos no se someten a algún proceso de ese tipo (gráfico 10).

Los principales órganos de gobierno que aprueban los proyectos se refieren al Director de Dependencia Académica y a la Jefatura de Departamento que, de acuerdo con las respuestas, corresponden al 58.3% y 41.7% del total de las instituciones, respectivamente. Con un porcentaje del 29.2%, aparecen tanto el Consejo Universitario o equivalente, como los Comités Académicos (tabla 25).

### **RELACIÓN DE LA COORDINACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE TUTORÍA CON EL PRONABES**

Sólo el 38.5% de las instancias encargadas de coordinar el Programa de tutoría

tiene a su cargo la atención de estudiantes beneficiados por el PRONABES, en tanto que el 61.5% no tiene responsabilidad al respecto (gráfico 11).

En ese sentido, a la pregunta expresa sobre el impacto que el PRONABES ha tenido en el Programa institucional de tutoría, el 54.3% de los casos señaló que no tuvo impacto alguno; mientras que para el 45.7%, sí tuvo alguna influencia (gráfico 12).

Por otra parte, en opinión de las instituciones participantes con un Programa de Tutoría, el impacto del PRONABES se vio reflejado, principalmente, en una demanda adicional: a) de trabajo para los tutores, b) de espacios para el ejercicio de la tutoría, c) lograr una mayor experiencia de los docentes, y d) actividades de capacitación (tabla 26).

## 1.6. PLANTA ACADÉMICA

### COMPOSICIÓN DE LA PLANTA ACADÉMICA POR TIPO DE CONTRATACIÓN

De acuerdo con el total de instituciones que proporcionaron información al respecto, en promedio, la composición de la planta académica de las IES, por tipo de contratación, señala que: el 59.0% son profesores contratados por horas, el 32.0% corresponde a profesores de tiempo completo, en tanto que el 9.0% son profesores de medio tiempo (gráfico 13).

### PROPORCIÓN DE ACADÉMICOS QUE PARTICIPA EN EL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍA

La participación promedio de la planta académica en los programas institucionales de tutoría, es del orden del 20.0% entre el total existente.

Del total de profesores que efectivamente tiene alguna relación con los programas de tutoría, el 66.0% es de *tiempo completo*, el 25.0% contratado *por horas*, en tanto que el 9.0% corresponde a profesores de *medio tiempo* (gráficos 14 y 14.1).

### CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LOS PROFESORES QUE FUNGEN COMO TUTORES

Para conocer del proceso que utilizan las instituciones para seleccionar a los profesores encargados de las actividades de tutoría, se preguntó sobre los atributos de mayor importancia que se toman en cuenta.

De acuerdo con las respuestas, para un porcentaje de instituciones de al menos

el 65.0%, los *factores más importantes*, fueron: a) el tipo de población estudiantil que demanda, b) el tiempo disponible de los académicos para realizar la actividad tutorial, c) la experiencia en el trato con los alumnos, y d) los atributos personales (tabla 27).

#### **CRITERIOS DE ASIGNACIÓN DE LA CARGA TUTORIAL**

Sobre los criterios que utilizan las instituciones para asignar las responsabilidades inherentes a las tutorías a cada uno de los profesores participantes, los datos obtenidos indican como los *más importantes*: a) la pertenencia a la planta académica del área, b) la disponibilidad de tiempo, c) la carga frente a grupo, d) la experiencia, e) haber recibido capacitación, y f) la demanda de los estudiantes (tabla 28).

#### **NÚMERO DE HORAS QUE LOS PROFESORES-TUTORES DESTINAN A LA ACTIVIDAD TUTORIAL**

Para la orientación sistemática y para el apoyo del proceso académico de los estudiantes, el 46.0% de los profesores destina hasta 8 horas al mes; el 21.0% utiliza entre 12 y 16 horas; en tanto que el 33.0%, al menos, 20 horas mensuales.

Al considerar el tipo de contratación de los profesores que participan como tutores, la distribución es la siguiente. El 42.0% de los *Profesores de Tiempo Completo* dedica, a esa actividad, hasta 8 horas mensuales; el 21%, entre 12 y 16 horas; y el 37.0%, al menos 20 horas al mes.

Por su parte, la proporción de *Profesores de Medio Tiempo* que dedica hasta 8 horas mensuales a las tareas de Tutoría, es del 65.0%; entre 12 y 16 horas, dispone el 11.0%; mientras que el 24.0%, utiliza un periodo, igual o superior, a 20 horas al mes.

Respecto a los *Profesores de Tiempo Parcial*, el 51.0% dispone de hasta 8 horas; el 29.0%, entre 12 y 16 horas; en tanto que el 20.0%, ocupa, al menos, 20 horas mensuales para las sesiones de tutoría (tabla 29).

#### **MECANISMOS DE ACCESO A LA INFORMACIÓN DE APOYO LA LABOR TUTORIAL**

De los programas institucionales de tutoría existentes, al momento de la aplicación del cuestionario, al menos el 78.0% ha establecido mecanismos para que los tutores tengan acceso a la información relacionada con los estudiantes en los siguientes aspectos: a) los antecedentes académicos, b) los antecedentes sobre las trayectorias escolares de los alumnos, y c) los antecedentes socioeconómicos.

Asimismo, una proporción del 71.4% de los casos señaló que, también, existían mecanismos para conocer los antecedentes personales de sus estudiantes (tabla 30).

En ese sentido, para conocer la información, los medios que utilizó ese grupo de instituciones, se refieren: a) la dependencia encargada de Sistemas Escolares, y b) la Coordinación del Programa.

En general, dicha información es restringida a los alumnos de cada tutor (tabla 31).

#### **CONFORMACIÓN DE UNA RED DE PROFESORES TUTORES**

Se preguntó a las instituciones si, al interior, se había conformado una red de profesores-tutores con el propósito de mejorar el intercambio de información y de experiencias en el desarrollo del Programa.

Así, en el 52.5% de los casos, al momento de la aplicación del cuestionario, no se había conformado una red institucional de esa naturaleza, en tanto que en el 47.5%, ya existía (gráfico 15).

En las instituciones que contaban con una red de profesores-tutores, los factores que facilitaron su conformación, fueron: a) la participación en programas de capacitación y/o de actualización de tutores, para el 84.2%; b) la existencia de un directorio de tutores, para el 73.7%; c) las reuniones de intercambio, para el 68.4%; y d) el estudio y análisis de experiencias, para el 63.2%. (tabla 32)

#### **NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LOS TUTORES EN LAS ACTIVIDADES DE LA COORDINACIÓN DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍA**

En ese sentido, tomando en cuenta los casos que disponían de un Programa institucional de tutoría, la participación de los profesores-tutores en las actividades organizadas por la Coordinación, fue del 97.1% (gráfico 16).

Con relación al grado de participación, en el 76.0% y 100.0% de las actividades, participó el 54.5% de los profesores-tutores; en tanto que en el 51.0% y 75.0%, formó parte el 36.4%. El resto de los profesores participó en menos del 51.0% de las actividades organizadas por la Coordinación (tabla 33).

### **1.7. ESTUDIANTES**

#### **PROPORCIÓN DE HORAS DE TUTORIA QUE RECIBEN LOS ESTUDIANTES**

La distribución de los estudiantes que, al momento de la aplicación de la encuesta,

recibía atención en tutoría, de acuerdo con el tiempo de duración de las sesiones, señala lo siguiente.

El 11.0% recibió atención durante un periodo de tiempo menor a 1 hora al mes; el 38.0%, entre 1 y 2 horas; el 18.0%, de 2 a 3 horas; mientras que el 33.0% de los estudiantes fue atendido durante un periodo de tiempo de entre 4 y 5 horas mensuales (tabla 34).

#### **MECANISMOS PARA LA ASIGNACIÓN DE ESTUDIANTES**

En relación con los mecanismos que utilizaban las instituciones para incorporar a los estudiantes en el Programa de tutoría, los datos obtenidos indican que es más frecuente que: a) cada Coordinación de carrera asigne, aleatoriamente, a los alumnos, 68.4% de respuesta; b) se considere la disponibilidad de tutores, 47.4%; c) se tome en cuenta el tipo de demanda de los estudiantes, 39.5%; y d) que los alumnos elijan directamente a su tutor, 23.7% (tabla 35).

#### **MECANISMOS PARA FORMALIZAR LA RELACIÓN TUTOR-ESTUDIANTE**

En el 84.2% de las instituciones que, al momento de la aplicación del cuestionario, contaban con un Programa de Tutoría, existían mecanismos mediante los cuales se formalizaba la relación entre el tutor y el estudiante (gráfico 17).

De esas instituciones, en el 75.0%, la relación se formalizó a partir de la publicación de una lista que indicaba el tutor correspondiente a cada estudiante; en el 68.8% de los casos, mediante un escrito elaborado y firmado por el alumno, y dirigido al tutor; en el 46.9%, a partir de un escrito elaborado y firmado por el tutor, y dirigido al estudiante; en tanto que el recurso utilizado por el 37.5% de las instituciones, se refiere la suscripción de un acuerdo mutuo entre el tutor y el estudiante (tabla 36).

#### **ESPACIOS FÍSICOS DONDE SE REALIZAN LAS SESIONES DE TUTORÍA**

Por orden de frecuencia de respuesta en cada una de las opciones, los espacios en donde se desarrollan las sesiones de tutoría son, principalmente: a) el cubículo del tutor, según el 95.0% de las instituciones; b) el salón asignado para la actividad tutorial, según el 55.3%; c) la sala de maestros, en el 44.5%; y d) la biblioteca fue uno de los espacios utilizados en el 42.8% de las instituciones (tabla 37).

Existen opciones cuyo porcentaje de respuesta fue inferior al 22.0%. Destacan, por ejemplo, la sala de usos múltiples, el laboratorio o el taller, entre otros.

## **1.8. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE TUTORÍA POR PARTE DE LAS IES**

### **REGISTRO Y SISTEMATIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES TUTORIALES**

Al momento de levantar la encuesta, en el 81.6% de las instituciones que contaban con un Programa de Tutoría, existían instrumentos para registrar y sistematizar las sesiones y las actividades de tutoría que cada tutor llevaba a cabo (gráfico 18).

Así, al explorar el tipo de mecanismos que utilizan, se observó que, en el 71.0% de los casos, la instancia que asigna estudiantes a cada tutor elaboraba instrumentos de control para el ejercicio de las tutorías.

A su vez, en el 25.8% de los Programas se disponía de un *software* específico; en tanto que en el 22.6%, el tutor informaba a la instancia que hacía la designación de estudiantes por medio de instrumentos que él mismo elaboraba. Asimismo, sólo en el 3.1% de los casos estudiados, los mecanismos de registro y de sistematización eran improvisados entre el tutor y el estudiante (tabla 38).

Otros mecanismos señalados por las instituciones se refieren a formatos específicos, sistema de registro a través de la web y carpetas electrónicas.

### **ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN**

En este aspecto, se detectó que el 71.1% de las instituciones que, al momento del levantamiento de la encuesta contaban con un Programa institucional de tutoría, realizaban tareas para evaluar el desarrollo de su Programa (gráfico 19).

Las formas de evaluación utilizadas por esas instituciones fueron, principalmente: a) el Coordinador del Programa verifica el cumplimiento del tutor, en el 74.1% de los casos; b) los profesores manifiestan su opinión sobre la tutoría a la Coordinación del Programa, en el 70.4%; c) el alumno, periódicamente, evalúa al tutor a través de una encuesta específica, en el 63.0%; d) existen reuniones de intercambio de experiencias entre los tutores, en el 63.0%; e) el tutor se autoevalúa mediante un instrumento específico, en el 40.7%; y f) la comunidad estudiantil opina sobre la tutoría sin importar si participa o no en el Programa, en el 14.8% de las instituciones correspondientes (tabla 39).

### **CONOCIMIENTO DE LOS RESULTADOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS TUTORES**

Una vez que concluye el proceso de evaluación del Programa institucional de tutoría, el 59.4% de las instituciones comunicaba los resultados a cada uno de los tutores; en

tanto que en el resto de los casos, no existía mecanismo de difusión alguno (gráfico 20).

En ese sentido, en aquellas instituciones que realizaban la tarea de comunicación de resultados, las formas más frecuentemente utilizadas fueron: a) el Coordinador del Programa se entrevista con cada tutor para proporcionarle los resultados de la evaluación, en el 78.9% de las instituciones; b) el Coordinador del Programa entrega por escrito los resultados de la evaluación a cada tutor, en el 57.9%; c) el Coordinador del Programa entrega los resultados de la evaluación al conjunto de tutores en una reunión, en el 36.8%; d) todos los involucrados en el Programa participan en la difusión de los resultados de la evaluación, en el 15.8%; e) los profesores de los alumnos en tutoría canalizan los resultados al tutor correspondiente, en el 10.5%; y f) los resultados de la evaluación son conocidos por el tutor por medio de los estudiantes, en el 10.5% (tabla 40).

#### **NECESIDADES DE ATENCIÓN**

Sobre la base de los resultados obtenidos de los procesos de evaluación que han llevado a cabo las instituciones con relación a su Programa de tutoría, y tomando en cuenta una escala valorativa que va de *ninguna atención* a *máxima atención*, se pidió que señalaran los aspectos que consideraban de mayor necesidad.

Los datos obtenidos indican que los aspectos en los que se requiere de *mucha* a *máxima* atención por parte de las IES fueron: a) atención a los estudiantes, b) actualización docente, c) difusión del programa y d) apoyos financieros. En estas opciones respondió, al menos, el 70.0% de las instituciones (tabla 41).

#### **ELABORACIÓN DE ESTUDIOS ESPECIALES RELACIONADOS CON EL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍA**

A partir de los resultados de los diferentes procesos de evaluación realizados, así como de la información generada por las diferentes instancias institucionales participantes en el Programa de tutoría, el 72.7% de los casos analizados, sí estaba realizando algún tipo de estudio al momento del levantamiento de la encuesta (gráfico 21).

Al respecto, los estudios elaborados, o en proceso, se refieren principalmente a: a) deserción, rezago y eficiencia terminal, b) reprobación escolar, y c) seguimiento de trayectorias escolares de los estudiantes. Al menos, el 80.0% de las instituciones que respondió, señaló dichas opciones de respuesta.

Por su parte, temas como *graduación y titulación* fueron abarcadas por el 60.0% de los estudios; problemas socioeconómicos y desempeño escolar, por el 52.0%; infraestructura institucional de atención a estudiantes, por el 48.0%; profesionalización docente, por el 44.0%; en tanto que *Reforma curricular* y Organización académica, fueron los temas abordados por el 36.0% y el 32.0% de los estudios, respectivamente (tabla 42).

## 2. CAPÍTULO: EVALUACIÓN DE RESULTADOS

### 2.1. ASPECTOS GENERALES DE LAS IES

En esta primera dimensión fue importante identificar la ubicación precisa de las 47 instituciones participantes por entidad federativa y por cada una de las seis regiones en que la ANUIES distribuye a sus afiliadas, a fin de establecer en qué medida los resultados obtenidos tienen un grado de representatividad territorial. Los resultados mostraron que, efectivamente, es posible rendir cuenta de lo que sucede en diferentes zonas del país en materia de *apoyo tutorial*, ya que se contó con información de instituciones situadas en 26 estados de la república.

El moderado nivel de respuesta obtenido a la solicitud de información no puede ser atribuido a alguna circunstancia técnica en particular; se presuponen, en todo caso, razones diversas, por ejemplo: el no haber recibido el cuestionario debido a la falta de datos precisos del destinatario —frecuentemente, cuando cambian los funcionarios o responsables de programas no se da aviso a la Secretaría General Ejecutiva de la ANUIES— o porque la dependencia que lo recibió no lo turnó a la oficina responsable. Posiblemente, también obró la negligencia o la falta de oportunidad para responder, en el entendido de que las dependencias tienen muchos compromisos y van relegando diversos asuntos. En efecto, se trató de un cuestionario extenso; sin embargo, el tipo de información requerida es de mucha utilidad para el proceso de evaluación y de toma de decisiones sobre un esfuerzo institucional de amplio significado, como el Programa de Tutoría.

Gracias a que el grupo de instituciones que participó en el estudio fue muy heterogéneo, se obtuvo un panorama más amplio sobre los avances y las dificultades en la incorporación de programas de tutoría en contextos institucionales diferentes.

En particular, es de resaltar la respuesta favorable por parte de las universidades públicas. Ese hecho pudo obedecer a varios aspectos: primero, que pese a su

condición de instituciones autónomas, siguen muy de cerca los lineamientos o propuestas elaborados por la ANUIES; segundo, a que sus plantas académicas participan de programas de apoyo, tales como el PROMEP, en el que se establece el ejercicio de la tutoría como uno de los requisitos que conforman el perfil de los candidatos; o el PRONABES, que establece la asignación obligatoria de un tutor para cada uno de los becarios. Del lado de los Institutos Tecnológicos también destaca su nivel de respuesta pese a la condición, establecida por norma, que todos los planteles deben seguir un único modelo de tutoría. Por su parte, las instituciones particulares no se someten a ninguna de esas condiciones, no obstante, en varias de ellas ya operaba alguna modalidad de tutoría.

Al agrupar las instituciones por dimensiones de su matrícula de licenciatura, se observó que aquellas con menos de 15 mil estudiantes representaron el 73.3% del total de la población de estudio; en otras palabras, la matrícula de la mayoría de las instituciones analizadas, se ubica en los rangos de población pequeña y mediana. No obstante, la proporción de estudiantes de las 47 instituciones que participaron en el estudio, fue equivalente al 48.0% del total de la población de las 123 IES afiliadas que ofrecen programas de licenciatura. Lo anterior se confirma al no haber contado con la respuesta de instituciones como las universidades autónomas de Chiapas, San Luis Potosí, Sinaloa, Nuevo León, San Nicolás de Hidalgo (Michoacán), Nacional de México y Metropolitana, cuyas matrículas de licenciatura van de 16 mil hasta 131 mil estudiantes (tabla 1.1).

En suma, la población escolar de licenciatura que atienden las IES, es una característica que debe ser congruente con el modelo de tutoría que la institución adopte, ya que la cantidad de alumnos y la cantidad de profesores definen un modelo de tutoría grupal o individual, así como el número de alumnos asignados por tutor.

Por otro lado, es evidente que cada institución proporciona escenarios y experiencias educativas diferentes a los alumnos, por lo que es importante que el modelo de tutoría sea adecuado a la estructura de sus ciclos académicos.

Con mayor frecuencia encontramos instituciones con ciclos semestrales, periodo que puede ofrecer, después del anual, una mayor posibilidad de regularidad en la atención del estudiante, sin muchas interrupciones. Asimismo, debe señalarse la importancia de que los tutores y los tutorados establezcan compromisos para recuperar, al inicio de cada ciclo, el ritmo de trabajo producto de esta relación, ya sea que el alumno mantenga al mismo tutor o que le sea asignado otro. En relación con la segunda posibilidad, se debe disponer de mecanismos para informar al nuevo tutor sobre los avances y estilos de trabajo empleados con el tutorado.

En instituciones que aplican dos o más ciclos escolares se hace indispensable una mayor organización de las actividades desarrolladas por el tutor, así como la disponibilidad de información que oriente sobre las trayectorias escolares de los estudiantes, debido a la gran flexibilidad y diversidad de los ciclos y modelos académicos.

## **2.2. OPINIÓN DE LAS IES SOBRE LA PROPUESTA METODOLÓGICA DE LA ANUIES**

Efectuar un ejercicio de valoración como el presente, pretende observar el impacto de la propuesta metodológica de la ANUIES en el diseño de los programas de tutoría de las IES afiliadas, las características institucionales en donde se formalizó, la evaluación de su utilidad y las condiciones favorables o desfavorables que existieron al inicio de la operación del Programa.

Cuando se preguntó si en la institución, previo a la divulgación de la Propuesta de la ANUIES en el año 2000, existía o funcionaba algún sistema, programa o servicio de tutoría para los alumnos de licenciatura, sólo el 44.7% de los casos respondió afirmativamente, por lo que cabe la posibilidad de que la propuesta metodológica de la ANUIES haya resultado novedosa para el 55.3% de las instituciones.

No obstante, las IES con alguna experiencia en servicios de tutoría han manifestado, invariablemente, una actitud positiva hacia la propuesta metodológica formulada por la ANUIES. Se ha observado el interés que tienen por participar en los programas de capacitación que ofrece la Asociación y han promovido la realización de reuniones específicas con el propósito de compartir sus experiencias y retomar aquellos elementos que consideran pertinentes para enriquecer y fortalecer sus programas.

En 2003 el 70.2% de las instituciones encuestadas atendía a sus alumnos de licenciatura a través de un programa específico de tutoría. En contraparte, casi un tercio pudo estar atendiendo las necesidades y problemáticas de sus estudiantes a través de otros mecanismos o bien, no tomar medidas al respecto.

De las instituciones que no estaban atendiendo alumnos en tutoría, la mayoría se manifestó a favor de implantar un Programa. Es decir, se observa que paulatinamente las instituciones han ido reconociendo su importancia y han asumido una mayor actitud de compromiso con sus estudiantes. Así lo señala la voluntad expresa de iniciar los trabajos correspondientes, en el corto plazo.

Si bien, al momento de la realización del estudio, en el 63.4% de las IES operaba con un Programa de tutoría derivado de la Propuesta de la ANUIES, no es un propósito de la Asociación que todas las instituciones se acojan por igual al modelo propuesto sin asumir una posición de reflexión sobre las ventajas o desventajas que pudiera tener. Lo que se busca es ofrecer una alternativa susceptible de ajustarse al contexto institucional, de tal forma que la atención a los estudiantes se realice de la manera más eficaz y eficiente posible.

En estos esfuerzos ha jugado un importante papel el proceso de capacitación de quienes asumen la responsabilidad de planificar y gestionar un programa o sistema institucional de tutoría, así como de sus protagonistas principales: los profesores. Dicho proceso resulta de vital importancia para impulsar una sensibilización mayor hacia las tutorías, especialmente cuando se identifican resistencias en cualquier sector de la comunidad institucional. Se ha observado, por ejemplo, que los participantes —no siempre con funciones de docencia, sino también de administración y coordinación—, adquieren habilidades necesarias para llevar a cabo los programas y las actividades de tutoría; en particular ha resultado de gran utilidad para que los profesores amplíen su visión, aumenten sus expectativas y disminuyan sus dudas y temores —con frecuencia los profesores suponen que esa “nueva” actividad les va a implicar un esfuerzo y una dinámica respecto de la cual se sienten absolutamente ajenos— sobre el ejercicio de la tutoría.

A pesar de ello, debe reconocerse que la capacitación no siempre ha sido del interés de las autoridades institucionales o de sus profesores. En realidad, se registra que es menor el universo de personas involucradas que se han capacitado (46.8%), frente al total de participantes en los respectivos programas. Se sabe, sin embargo, que posterior al levantamiento de la información, varias IES han replicado procesos de capacitación y otras que nunca los habían solicitado decidieron participar de ellos, quizá por las razones relacionadas con los requisitos del PROMEP y del PRONABES. Derivado de lo anterior, es preciso generar nuevas estrategias que permitan una mayor difusión de los procesos de capacitación, los cuales, como se ha mencionado, han tenido un efecto sensibilizador importante.

Relacionado con los medios de difusión del programa por los que las IES conocieron la propuesta para *la Organización y Funcionamiento de los Programas Institucionales de Tutorías de la ANUIES*, se observó que el impacto de cada una de las posibles vías, sin ser excluyentes entre sí, es variable. Sin embargo, el medio más importante por el que se enteraron de su existencia fue el texto impreso, con un importante valor como fuente de consulta para el acercamiento al concepto de la

tutoría y a la operación de un programa institucional. Asimismo, los cursos de capacitación a tutores, en general, impartidos en las IES, fueron la segunda fuente más utilizada para conocer la propuesta de la ANUIES.

Por su parte, la *página web* de la ANUIES y los cursos de educación continua que ofrece, también fueron ampliamente utilizados para conocer la propuesta metodológica.

El libro *La educación superior en el Siglo XXI* editado por la ANUIES, fue otra fuente de consulta importante, principalmente debido al énfasis que hace sobre la importancia de que las IES cuenten con un Programa institucional de tutoría como un mecanismo estratégico para mejorar la calidad del proceso académico que llevan a cabo.

Cuando la implantación de un programa de tutoría es resultado de una política institucional, se constituye en otro factor muy significativo. Muestra de ello es que el 32.6% de los casos consignados en el estudio, conoció la propuesta de esa forma. Esto es importante porque indicaría que institucionalmente se asume un mayor compromiso con los estudiantes y se reconoce la necesidad de instrumentar mecanismos útiles para disminuir los índices de reprobación y deserción, y con ello elevar la eficiencia terminal.

Las instrucciones de las autoridades institucionales han sido un factor para conocer la propuesta. Sin embargo, implantar un programa de esta naturaleza por supuesto que se basa en una decisión institucional, en un manifiesto acto de voluntad y de esfuerzo del personal involucrado; pero más allá, un Programa de tutoría debe ser resultado de un proceso de planeación y organización sistemática, que en muchas ocasiones ha sido pospuesto o, peor aún, ignorado.

De suyo, los encuentros regionales de tutorías también han jugado un papel importante, pero todavía muy *focalizado* a los ámbitos en donde se han llevado a cabo; de ahí que, pese al interés por efectuar diversos encuentros regionales bajo la temática de la tutoría, esta labor de intercambio es todavía incipiente. El interés personal de académicos, de funcionarios, de técnicos, de autoridades, significa también que la propuesta es objeto de cierto grado de atención por parte de la comunidad institucional, pero evidentemente se requiere de un mayor énfasis en su divulgación. Por último, las pláticas y los intercambios de información con otros académicos fueron, en menor medida, el medio por el cual las IES han tenido conocimiento de la propuesta, lo cual puede reflejar que hace falta un mayor impacto en la comunidad académica para conocerla, opinar y participar de ella.

En relación con la valoración que las IES hicieron de la propuesta metodológica

elaborada por ANUIES a partir de siete diferentes criterios — información, claridad, pertinencia, congruencia, integridad, actualidad y suficiencia— los comentarios son los siguientes.

En lo concerniente a la *información*, las opiniones apuntan a certificar que se han cumplido las expectativas planteadas por la propuesta. Es decir, las instituciones han encontrado elementos útiles para: a) la organización del Programa, b) tener claridad sobre los objetivos de un sistema de tutoría, c) elaborar un diagnóstico de necesidades de los estudiantes, d) estructurar un plan de acción tutorial, e) organizar el proceso de capacitación de los profesores que se incorporen, y f) organizar y aplicar diversos procesos e instrumentos para evaluar de manera integral el Programa.

Sobre la *claridad* de la propuesta, los resultados del estudio muestran que una elevada proporción de los participantes la apreció como inteligible, aunque no deja de considerarse la conveniencia de revisarla a partir de procesos específicos de planeación, organización y evaluación, y lograr así un mayor impacto en los programas que busquen implantar las instituciones.

Por las respuestas anteriores, la propuesta de la ANUIES tiene amplias posibilidades de penetrar en las zonas de decisión institucional; es factible asegurar que los funcionarios responsables de su proceso de organización tendrán más elementos que les permitan diseñar un programa, divulgar sus beneficios y ponerlo en marcha.

Respecto a la *pertinencia* de la propuesta, los resultados indican la tendencia a valorarla como muy pertinente, seguramente porque define bastante bien las expectativas sobre el impacto de la tutoría sobre los problemas de los alumnos y la posibilidad de atender circunstancias tan sentidas como la reprobación, el bajo desempeño académico y la desadaptación de los estudiantes. Asimismo, las instituciones tienen enorme confianza en que el Programa suscite algún impacto en la formación y la práctica de los docentes, ya que se verán obligados a adquirir nuevas habilidades y competencias y, fundamentalmente, a cambiar actitudes en el marco de una nueva forma de establecer relaciones entre los alumnos y sus profesores.

Otro aspecto relacionado con la pertinencia tiene que ver con la promoción de nuevos modelos curriculares, de tipo flexible, en cuya organización la tutoría juega un papel determinante como posibilidad de orientar en lo académico y en lo administrativo a los alumnos. Asimismo, es claro que entre los impactos previsibles de la tutoría esté la apertura hacia la revisión de planes y programas de estudio, así como de nuevas estrategias y metodologías de enseñanza. En suma, se esperan

importantes repercusiones en la organización académica de las instituciones, cuyos principales actores —autoridades escolares, docentes y tutores— sean parte de una nueva y articulada interacción que, apoyada desde las diversas instancias académicas, se enfoquen hacia una visión más sólida e integrada del proceso de aprendizaje de los alumnos.

En relación con la *conveniencia* de la propuesta, una importante proporción de respuestas la consideran muy congruente: por efecto de la relación lógica entre los objetivos, los propósitos y las acciones propuestas de planeación, organización y evaluación de la actividad. Cabe, no obstante, reflexionar sobre la necesidad de generar un ejercicio práctico, aplicable, flexible y consistente, evitando en todo momento posiciones rígidas.

Al evaluar el criterio de la *integridad*, las instituciones señalaron que está respondiendo en buena medida a sus expectativas. A pesar de que la propuesta de la ANUIES ofrece información básica y necesaria para poner en marcha un Programa, la cantidad y diversidad de problemáticas que van surgiendo en el curso de su implantación requiere de la creatividad de sus responsables. Es claro, no obstante, que ni la mejor metodología va a ofrecer la capacidad de resolver todas las eventualidades.

En el asunto relativo a la *actualidad* de la propuesta, también se le considera plenamente actual en la mayoría de los casos. La propuesta es consistente con el nuevo paradigma educativo —centrado en el aprendizaje del alumno y en la flexibilidad de los modelos curriculares. La propuesta de la ANUIES resulta de una visión de formación de nivel superior que supone nuevos modelos de interacción maestro-alumno, currículas menos saturadas de horas-aula y esquemas de estudio apoyados en tecnologías de la enseñanza y en redes virtuales. Además, hay un interés especial por promover el carácter integral de la formación de los jóvenes de licenciatura.

Un último rubro de esta exploración fue la *suficiencia*, la cual fue valorada positivamente. Cabe señalar que, evidentemente, es casi imposible que un documento de esta naturaleza resuelva definitivamente todas las necesidades: siempre será necesario, para lograr satisfactoriamente una meta, apoyarse no en una sino en diversas fuentes, en experiencias y procesos altamente creativos. Se acepta que han quedado temas sin abordar y que pueden ser motivo para hacer una revisión de los contenidos de interés y de las preocupaciones de las instituciones en materia de tutoría.

En contraparte, además de valorar lo que la propuesta ofrece o contiene, se

consideró fundamental indagar, entre las instituciones participantes, cuáles presumen que son las principales deficiencias. En este tema, respondió el 12.8% del total de las IES que participaron en el estudio.

Entre los señalamientos, resaltó la insuficiencia en la explicación metodológica, debida a que no son claras las técnicas y los métodos para instrumentar las acciones. También se apuntó la falta de ejemplos prácticos, lo cual remite a la necesidad de incluir referentes empíricos y documentar el proceso aplicado en diversas instituciones.

Se afirmó, además, que la propuesta es débil en cuanto a los instrumentos de evaluación del Programa. Es cierto que el texto no incluye una variedad de ellos, sino que su intención consistió en proponer algunos ejemplos, a partir de los cuales, cada institución construya los propios, según sus necesidades.

Las características institucionales y del procedimiento de la tutoría teóricamente deberían orientar no sólo el tipo de instrumento de evaluación a utilizar, sino el objeto, el momento, los sujetos, etc. Mientras más fuentes de evaluación y referentes para emitir un juicio se tengan, habrá menor subjetividad en el proceso y en los resultados.

Sobre la incompatibilidad de la propuesta con la estructura organizacional de la institución, es preciso anotar que una propuesta de la naturaleza de la que ahora se evalúa, debe considerar que incluye un proceso de adaptación, de sensibilización al interior de las instituciones y entre sus complicadas estructuras y comunidades académicas y de apoyo. Así como para algunas ha significado una suave forma de abrir camino, para otras ha implicado empezar a conocer y asimilar una nueva cultura, incluso algunos cambios en su estructura normativa que han enfrentado serias resistencias. No quiere decir que en todos los casos se haya pasado la frontera, pero sí que es obligado, cada vez que se propone echar a andar un sistema que involucra personal contratado y la observancia de reglas y costumbres, considerar las dimensiones de la institución, los recursos disponibles, las barreras y debilidades a enfrentar, así como también los acuerdos que es necesario promover.

En relación con el señalamiento en torno a que la propuesta tiene un marco teórico poco riguroso, se explica que no contiene una reflexión teórica acerca del quehacer docente, en el marco de la diversificación de sus funciones y de un análisis de las perspectivas curriculares en este proceso de flexibilización y de apertura, lo cual es importante considerar para ser abordado a futuro. Finalmente, se señaló la ausencia de un tratamiento de las perspectivas pedagógicas actuales. Esta situación es explicable, en parte, porque el documento hace un mayor énfasis en los elementos de planeación y organización de un programa de tutoría, además de subrayar la

importancia de atender la formación integral del alumno y la función del tutor para apoyar el proceso de aprendizaje del alumno.

### **2.3. DISEÑO Y OPERACIÓN DEL PROGRAMA DE TUTORÍA**

A fin de tener información sobre la duración de los procesos de implantación de un Programa de tutoría, se preguntó sobre el tiempo que llevó su diseño y operación. En muy pocos casos, el periodo utilizado fue menor a un año, y podría decirse que cabe dentro de los límites esperados para empezar a consolidar un sistema institucional de tutoría. A la mayoría de las instituciones les ha llevado de uno a tres años, reflejo de que la organización no es adecuada o que se padece de inestabilidad institucional, lo cual no es bueno para ningún programa. Un menor o mayor plazo habla de posibles acciones improvisadas, de falta de planeación y definición de objetivos. No se puede ser ni tan laxo ni tan rígido en un proceso que involucra recursos muy valiosos y difíciles de conseguir, pero, sobre todo, a personas con expectativas y con necesidades de atención.

Paralelo a la duración del proceso de implantación, se indagó sobre los factores favorables que influyeron en el mismo. En ese sentido, se identificaron como los más importantes *el interés y apoyo de las autoridades, la exigencia del programa de desarrollo institucional y la actitud del sector académico*. El interés y apoyo de las autoridades es no sólo uno de los factores más importantes, sino el determinante en el inicio del proceso de implantación. Asimismo, se ha mencionado que la voluntad política para echar a andar un programa significa por lo menos la mitad del éxito en esta etapa. En realidad, tiene un importante significado pues, dada la escasa experiencia de las IES mexicanas en la promoción de la tutoría, el respaldo de las autoridades es definitivo. Si la decisión de implantar este valioso recurso académico se refuerza con su inclusión en un programa de desarrollo institucional, aún mejor, pues eso indica que la tutoría adquiere rango de política institucional.

Anexo a los factores mencionados, la actitud favorable de los académicos impactó significativamente los resultados del estudio. Es de todos conocido que en general, se tienen grandes carencias de profesores de tiempo completo y, dentro de éstos, no siempre contemplan a la tutoría como parte de su compromiso docente. Adicionalmente, en muchos casos la actitud de los profesores es de resistencia o de falta de credibilidad en el programa, debido al poco convencimiento de los beneficios que pueden lograrse, las condiciones adversas con que cuentan, el poco interés, la falta de tiempo y la falta de capacitación para desarrollar esa actividad.

En relación con la *exigencia de los alumnos*, este factor no fue significativo debido a que en muchos casos la participación de los estudiantes se ha caracterizado por ser más bien pasiva, dado que muchas veces no se enteran del Programa ni de los beneficios del mismo. Por tanto, no siempre se involucran con la labor de la tutoría. Ante esa evidencia, es importante mejorar la percepción de los estudiantes acerca de la tutoría y de los resultados en su aprovechamiento escolar, ya que una actitud positiva influirá para que participen en ella activamente.

En sentido contrario, se solicitó a las instituciones participantes indicaran los factores desfavorables en el proceso de implantación del Programa. Aunque los porcentajes de respuesta fueron reducidos, destacan indicadores como el desinterés de la comunidad, la falta de recursos en general y la actitud poco favorable de la planta académica. Sin embargo, como se ha señalado, la mayoría de las instituciones sí contó con el apoyo de sus autoridades y funcionarios; en mayor o menor medida las instituciones disponen de recursos y, por último, aunque haya resistencias o falta de credibilidad por parte de algunos docentes, no se llega a reaccionar en contra del programa. En otros factores desfavorables, las instituciones señalan, con cifras poco relevantes, la falta de aceptación y/o adaptación a su modelo educativo; el reducido número de académicos con el perfil deseable. En resumen, el bajo porcentaje con que se manifestaron estos factores demuestra que la mayoría de las instituciones dispone de más condiciones favorables que desfavorables.

Respecto de la opción que cada institución tomó para operar su programa, entre las tres ya previstas que podían seleccionar, la que propone *integrar una comisión promotora para el sistema de tutorías, a partir de la propuesta de articulación de diferentes instancias existentes en la institución* fue retomada sólo por uno de cada diez casos. Llama la atención este resultado porque demuestra que esta estrategia casi no opera en el contexto de las instituciones, cuando en los procesos de capacitación suele ser con la que hay mayor identificación y más posibilidades, en tanto que se orienta a promover una articulación interna de instancias propias de la institución.

En cambio, la opción que refiere la *asignación del programa a una de las instancias existentes en la institución, que actuaría como instancia promotora del sistema de tutorías reorientando su misión*, fue tomada en cuenta por el 67.6% IES que contaban con un Programa. Estas cifras demuestran que las instituciones prefieren delegar en una de las instancias ya existentes, y reconocidas por la comunidad, la responsabilidad del Programa y no integrar más comisiones de las existentes.

La opción relativa a *crear una instancia promotora, organizadora y coordinadora de las acciones tutoriales en la institución*, tampoco es una estrategia que opere en las instituciones, pues solamente fue utilizada por el 18.2% de los casos; en la mayoría, se prefiere trabajar con las instancias existentes. Además de las opciones señaladas, las IES indicaron otros mecanismos, tales como: la operación del Programa institucional de tutoría a través del programa de apoyo a becarios del PRONABES y/o a través de las direcciones de carrera.

Resumiendo, la mayoría de las instituciones trabaja con instancias ya existentes en su institución y, en menor medida, prefieren hacer una combinación, creando nuevas instancias e incorporando nuevos actores en las comisiones promotoras.

## **2.4. DESARROLLO DEL PROGRAMA**

Un modelo de intervención tutorial, para ser congruente deberá corresponder al potencial que la institución tiene de profesores y de profesores habilitados para atender al mayor número de estudiantes, así como a las necesidades de tutoría identificadas por medio de un diagnóstico. Por lo tanto, no sería lo esperado que todas las IES optaran por la misma mecánica para intervenir con sus estudiantes, sino en función de las características que éstos evidencian, frente a la capacidad de atención real.

En la mayoría de las instituciones el Programa opera mediante el modelo de tutoría individual (89.2%), lo que muestra un interés por ofrecer una atención realmente personalizada. El resultado anterior tendría que compararse –en términos de efectividad- con la cantidad de estudiantes, el tipo de necesidades atendidas y las estrategias utilizadas. ¿Qué significa eso? Que podría tratarse de instituciones que “atienden” a todos los estudiantes, de manera individual, pero tan sólo 30 minutos al semestre. Una situación opuesta y extrema, sería aquella en donde los estudiantes atendidos por el Programa son muy pocos, pero cuya situación escolar los mantiene al borde del abandono de sus estudios.

Si a los alumnos atendidos de manera individual se agrega la característica de ser de nuevo ingreso (83.8%), más la de estudiantes de alto riesgo, por bajo desempeño académico (73.0%), eso refleja un procedimiento con mayores probabilidades de éxito para mejorar el desenvolvimiento de los alumnos en los semestres subsecuentes. Adicionalmente, la atención tutorial a quienes ingresan por vez primera a la institución, periodo en el que normalmente hay un mayor riesgo de deserción, va generando un estilo de relacionar profesores con alumnos y, en el

fondo, una disciplina de trabajo que tiene una incidencia positiva en la formación de los estudiantes. Por las respuestas obtenidas, también se observa que las instituciones atienden un porcentaje considerable (43.2%) de estudiantes de alto riesgo por problemas de conducta o de salud física y/o mental. En sentido contrario, se aprecia que no ha sido muy común pensar en que los estudiantes de alto rendimiento también merecen una atención especial, lo que se observa en los pocos casos que se enfocan hacia esa modalidad de tutoría (24.3%).

Por su parte, en la modalidad grupal se encontró en las IES que la promueven, una importante diversidad en la constitución de los respectivos grupos. Estos se integran, mayormente, en rangos de 5 a 10 estudiantes y de 25 a 45 estudiantes, y en menor medida, en grupos de 12 a 20 alumnos. Es difícil, sin más información, entender las razones de estas configuraciones particulares.

Seguir un sólo modelo de intervención no puede ser juzgado bueno ni malo, en todo caso, lo importante es considerar la capacidad de la institución para dar una atención equilibrada, en razón de las necesidades expresadas por los estudiantes e identificadas por los diagnósticos correspondientes.

Como ejemplo de la diversidad que puede haber en los modelos de intervención a través de la tutoría, un 37.8% de instituciones mencionó la atención a grupos seleccionados para ser acompañados por un periodo determinado. Esto podría formar parte de un trabajo experimental que reviste un señalado interés. Además, cuando se tiene la capacidad de trabajar de cerca con el mismo grupo de personas, las posibilidades de éxito académico aumentan significativamente; sin embargo, en el conjunto de instituciones participantes, se trata de un modelo poco seguido, tal vez porque la apreciación sobre los estudiantes deriva en que éstos requieren de un apoyo durante toda su carrera.

En una valoración general, se puede concluir que la atención a los estudiantes ha sido mayormente remedial —más atención a los alumnos con problemas, cuando éstos son más graves—, pero se empiezan a dar señales de la importancia de atenderlos con un carácter preventivo, desde que ponen un pie en la institución, lo que, al mismo tiempo, propicia el cultivo de una práctica en la que se releva el papel fundamental del estudiante en el proceso educativo como sujeto con reconocimiento de sus responsabilidades.

Aun cuando la propuesta de la ANUIES exhorta a aprovechar al personal académico y técnico que realiza funciones directamente relacionadas con la tutoría o afines a ella, así como la infraestructura material y física, en cada institución siempre habrá necesidades que cubrir en materia de personal especializado, recursos

financieros, informáticos, de espacios físicos, acondicionamiento y de equipamiento.

Para saberlo, se consultó sobre los recursos con que cuentan las IES para poner en marcha el programa de tutoría. Así, de acuerdo con las respuestas, entre los recursos con mayor disponibilidad se encontraron los destinados a la capacitación de los profesores (97.3%), los financieros (75.7%), los informáticos y multimedia, los relacionados con espacios físicos y equipos como cañones, proyectores, pantallas (62.2%, respectivamente), y los de cómputo y telecomunicación (59.5%).

Si bien la implantación de un programa institucional de tutoría inicia con un proceso de planificación centrado en un diagnóstico de necesidades y en el diseño de un plan de acción, muchas instituciones se ven presionadas a acelerar las acciones de capacitación de sus profesores —frecuentemente por exigencia del PRONABES— sin tener claridad sobre los puntos anteriores. Esto tiene efectos adversos, pues sin diagnóstico preciso y sin un plan de acción se complica la asignación de los tutores.

Respecto de los recursos financieros, es alentador saber que la implantación de un Programa institucional de tutoría dispone de un importante medio para operar, que no constituye un obstáculo, más aún cuando el talón de Aquiles de las IES son los recursos financieros; además, detrás de este apoyo está, sin duda, la mayor o menor voluntad de las autoridades de la institución.

Afortunadamente, es observable que los programas institucionales de tutoría han podido disponer de la infraestructura digital con que cuentan las instituciones y aprovecharla en un porcentaje significativo, aunque todavía algunas instituciones no cuentan con ello.

De los tipos de recursos que menos figuran en el proceso de implantación de estos programas, se mencionaron el mobiliario y el material didáctico (51.4%, respectivamente), y la contratación de personal especializado (21.2%). Es muy probable que respecto del mobiliario, se prefiera sacrificar su adquisición, en aras de aplicar los escasos recursos a otros rubros y utilizar los muebles disponibles, aunque no sean necesariamente los apropiados para dar tutorías.

Algo que sí implica una preocupación que las autoridades deben tomar en cuenta, tiene que ver con los materiales didácticos de apoyo al servicio de tutores y de tutorados. Entre las razones de su inexistencia podrían encontrarse las dificultades de la mayor parte de instituciones para allegarse bibliografía y materiales diversos, en tanto que lo disponible a nivel nacional es todavía de menor producción y limitada circulación. Esta adversidad podría revertirse mediante la organización de los coordinadores de programa y de los tutores para participar en la elaboración de sus propios materiales.

En relación con la contratación de personal especializado para poner en marcha el Programa institucional de tutoría —el dato registrado fue sólo del 21.6% de los casos—, se aprecia que las instituciones privilegian a su personal y sus capacidades, o bien que las actividades que realizan no requieren de ello.

Por otro lado, el funcionamiento de un Programa institucional de tutoría descansa, en buena medida, en la generación y procesamiento de información sobre trayectorias escolares de los estudiantes. Un Programa sin acceso a una información sistematizada, es un programa sin vida. Felizmente, el 86.1% de IES reportó que sí cuenta con ese recurso, lo que demuestra que se tiene un sistema articulado con el Programa que provee, además de que circula y genera la información requerida. No importa si en la mayoría de los casos no es un servicio exclusivo del Programa, lo relevante es que se percibe este insustituible apoyo. En general, los respectivos sistemas de información son administrados por dependencias como servicios escolares o secretarías académicas, hecho que refleja la utilidad y la seguridad en el manejo de la información sobre las diversas incidencias de cada alumno durante su paso por una institución.

La articulación de acciones y esfuerzos en las instituciones es una de las premisas que soporta la propuesta metodológica de la ANUIES para ofrecer tutorías. Por eso la idea de conocer los programas o servicios institucionales articulados en torno del Programa de tutoría, destinados a atender las necesidades de los alumnos, ya sea por vía directa —iniciativa propia del estudiante— o por efecto de la canalización determinada por sus tutores. Dentro de las opciones elegidas (que podía ser más de una) y en orden de importancia, se anotan los cursos de inducción a la universidad, apoyo psicológico, cursos de desarrollo de hábitos de estudio y de trabajo y cursos remediales, cursos de desarrollo de habilidades, y programa de becas, financiamiento o crédito educativo.

La elocuencia en la respuesta a esta inquietud establece con bastante claridad por dónde están operando los diferentes programas, además de que evidencian el interés y esfuerzo aplicado por las instituciones a partir de un conjunto de actividades de atención a sus estudiantes. En otras palabras, son muchos y muy diversos los servicios, lo que augura un fortalecimiento del Programa de tutoría.

La diversidad de esta oferta tiene muchos significados, desde confirmar que las instituciones cuentan con un apoyo inicial para los estudiantes y reconocen la posibilidad de atender necesidades de carácter psicológico, reforzar su rendimiento académico, con el propósito de desarrollar múltiples habilidades para insertarse mejor en su contexto laboral y social. Asimismo, advierten que las condiciones

socioeconómicas de los alumnos deben ser objeto de atención.

No obstante, quizá debido a razones como falta de interés o falta de diagnósticos adecuados, los apoyos en unidades de enseñanza aprendizaje de alto nivel de dificultad no son muy frecuentes en algunas instituciones, como tampoco los talleres de orientación. Respecto de la bolsa de trabajo se demuestra que no existe una adecuada orientación a los alumnos que están por finalizar la carrera y se observa una desvinculación de las instituciones con el mercado de trabajo, al no difundir las posibilidades de empleo para sus egresados.

El escaso interés por promover talleres de cómputo refleja una deficiencia en la promoción de habilidades técnicas en los alumnos y el uso de las nuevas tecnologías que apoyen el aprendizaje, así como talleres de búsqueda y manejo de información. Por su parte, al ser baja la atención a estudiantes de alto rendimiento académico, se piensa que ésta no es una prioridad para los programas institucionales, limitando la tutoría a la atención de los que tienen bajo rendimiento.

Otros servicios que las IES identifican como necesarios son: lecturas de apoyo para tutores, programas de apoyo al desempeño académico, apoyo médico a estudiantes y apoyo psicopedagógico.

En otro orden de ideas, la difusión del Programa institucional de tutoría es un proceso muy importante para lograr penetrar en las comunidades estudiantil y académica. Buena parte de su funcionamiento está basada en la información previa con que cuenten los interesados, en los procesos de sensibilización hacia una nueva forma de interactuar y relacionarse con los profesores, y viceversa. Las instituciones que respondieron sobre los mecanismos que utilizan para dichos fines, señalaron que son frecuentes *las reuniones específicas y los mensajes a través de los profesores*. Estas prácticas funcionan con mayor efectividad porque no son impersonales; de hecho, activan espacios de intercambio y empiezan a generar un mínimo de confianza y conocimiento entre las personas. Con frecuencia, la realización de estos encuentros o mensajes formales producen mejores resultados.

Otros mecanismos reportados, aunque con menor insistencia, fueron las *visitas a las aulas, los programas de orientación, los trípticos informativos y el cartel de promoción*. Adicionalmente, algunas instituciones fomentan la utilización del *correo electrónico*, así como *cursos de inducción a la universidad*.

Por otro lado, en el proceso de implantación de un Programa de tutoría cuenta mucho la actitud y la respuesta de los diferentes actores institucionales. Por ejemplo, las instituciones percibieron que la respuesta de las autoridades hacia el Programa es muy satisfactoria; y, en ese mismo sentido, se manifestaron en relación con el

personal académico y administrativo, los estudiantes y los padres de familia. A pesar de ello, existen instituciones en las que los académicos tienen una participación irregular o aún no están plenamente comprometidos y convencidos con el Programa. Algo similar sucede con una parte de los trabajadores administrativos, caracterizados más por su desempeño tradicional y burocrático, y por resistirse a los cambios y a los nuevos compromisos. En cuanto a los estudiantes, tres de cada diez instituciones calificaron su participación de *regular*, lo que puede sugerir la falta de compromiso o falta de información sobre los beneficios que podrían obtener con el Programa. Por último, se observó un importante nivel de aceptación de los padres de familia hacia el Programa institucional de tutoría que, de acuerdo con los resultados, es calificado de *bueno a excelente*. Sería muy interesante, en su caso, la participación de los padres en los programas de tutoría.

En relación con los problemas que las IES identificaron en el desarrollo de su Programa de tutoría, seis de cada diez identificó aspectos específicos. Esto refleja, en principio, que no ha sido fácil su implantación para la mayoría de las instituciones. Por ejemplo, existieron señalamientos como la falta de recursos durante la fase inicial del Programa, misma que se ha solucionado a través programas federales como el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional, PIFI. Asimismo, señalaron la necesidad de mayores fondos que permitan realizar actividades de difusión, capacitación, apoyos específicos a estudiantes, entre otros.

En el orden normativo, las instituciones manifestaron que en su normatividad actual no se considera la figura del tutor ni la participación de alumnos en tutorías. Otras instituciones indicaron la necesidad de regular el tiempo que los profesores dedican a la actividad tutorial y sea reconocido como horas-clase; así como la urgencia de reglamentar los flujos de recursos económicos utilizados en el Programa, regular la asignación de horas-tutoría a los profesores, según la cantidad de alumnos en las unidades académicas, definir las funciones de cada uno de los participantes en el Programa, entre otros.

En cuanto a los recursos humanos, las instituciones precisaron dificultades en tres sentidos: con los académicos, con el personal administrativo y con los directivos. En el primer caso, destacan los siguientes señalamientos: a) insuficiente número de profesores de tiempo completo y de medio tiempo para atender el Programa; b) escasez de profesores formados para impartir tutorías, con plazas de medio tiempo y tiempo completo; c) falta de compromiso de los académicos con el Programa, lo que implica que en algunos casos se resistan a impartir tutorías; d) insuficiente formación, capacitación y sensibilización de los profesores para la acción tutorial; e)

inconformidad en el personal docente por la falta de incentivos para realizar la actividad tutorial; f) pesada carga laboral de los profesores de tiempo completo que les impide cumplir con el Programa; g) profesores que disponen de tiempo para impartir tutorías, pero no cuentan con el perfil deseado.

Por su parte, los problemas relacionados con el personal administrativo fueron: a) reducido número de personal para administrar, operar, dar seguimiento y evaluar el Programa; b) escasez de personal para realizar actividades dentro de los servicios de apoyo vinculados con el Programa; c) poco personal para atender la demanda de servicios de atención especializada a los alumnos; d) inestabilidad laboral a cargo del personal encargado del Programa; y e) inexistente personal experto para operar el Programa. Finalmente, los señalamientos sobre los funcionarios o directivos fueron referidos al incumplimiento de los compromisos acordados y demandados por el Programa.

Los problemas tecnológicos e informáticos identificados por las instituciones aluden a la insuficiencia de equipo e infraestructura necesaria para operar el Programa, a la necesidad de más equipos de cómputo para el uso de los tutores y a la escasez de conexiones de red, lo que complica realizar el seguimiento oportuno de cada uno de los estudiantes, así como a la falta de sistemas de captura y registro de las sesiones de tutoría.

Adicionalmente, fue recurrente entre las instituciones el señalamiento sobre la insuficiente divulgación de su Programa de tutoría. En su opinión, se requiere consolidar ese proceso para sensibilizar a la población estudiantil y dar a conocer los servicios que se ofrecen. Indudablemente, la difusión es un componente fundamental para el buen desarrollo de los programas de tutoría y para impulsar una nueva cultura al interior de las IES.

En el terreno administrativo, los problemas expuestos por las instituciones se refieren a la demora en la gestión de trámites que tienen que realizar los alumnos, así como a la falta de atención oportuna a los problemas que presentan. También, se reconoció una mala coordinación entre las diferentes instancias que participan en el Programa y cuyos responsables muestran no tener claridad sobre los propósitos de la tutoría. Este es un asunto difícil de abordar en la medida que se ubica fuera del ámbito de las decisiones académicas, sin embargo es recomendable generar mejores mecanismos de comunicación que permitan mejorar los procesos del Programa de tutoría.

Por último, entre los problemas de orden político destacan aspectos como la imposición del Programa por parte de las autoridades, en varias instituciones, por

ejemplo, no surgió de la demanda de los estudiantes ni como una necesidad planteada por los profesores. Asimismo, señalaron que los cambios de directores académicos frecuentemente detienen el proceso del Programa y existen casos en los que el nombramiento del coordinador no siempre resulta adecuado. También, fue exteriorizado un interés político en las decisiones que toman las autoridades y en el apoyo preferente a grupos de trabajo.

## **2.5. COORDINACIÓN DEL PROGRAMA DE TUTORÍA**

La información procesada pone de manifiesto la importancia de la tutoría como Programa institucional, en virtud de su posición en la organización jerárquica de las IES. Es de reconocer el esfuerzo de las autoridades en casi todas las instituciones por reservarle al Programa de tutoría un espacio exclusivamente académico, como se observa en una elevada proporción de casos. En general, la responsabilidad del Programa ha recaído en áreas directamente vinculadas con programas y actividades de atención al estudiante, lo que ha permitido precisar las necesidades y problemáticas de los alumnos en relación con su trayectoria académica.

Entre las funciones que llevan a cabo las instancias que coordinan el Programa, destacan las de planeación y evaluación, organización de actividades de capacitación de los tutores, organización de actividades de apoyo al Programa, informar sobre el estado del Programa y realizar actividades de difusión. Al menos, ocho de cada diez instituciones se manifestaron en este sentido. En general, se observa que las coordinaciones institucionales del Programa tienen mucha claridad sobre la labor a cargo y así como de los límites de sus responsabilidades. Por ejemplo, fue interesante comprobar que las funciones relacionadas con la atención de estudiantes y con la evaluación de los mismos, no se encontraron entre las principales; es decir, dichas tareas deben ser realizadas directamente por los tutores. Por el contrario, la responsabilidad de rendir informes sobre el estado del Programa, es una actividad insustituible de la Coordinación.

En relación con los proyectos de trabajo de cada una de las instancias coordinadoras, éstos abarcaron aspectos como: el desarrollo de documentos conceptuales y metodológicos, mecanismos para que los tutores tengan acceso a la información de los alumnos, mecanismos para garantizar la participación de los diferentes actores institucionales, planes de acción tutorial, sistemas de información, mecanismos para garantizar la articulación institucional entre los diferentes servicios que se ofrecen a los estudiantes, así como instrumentos para la evaluación y

retroalimentación del Programa.

Lo apreciado en este estudio permite señalar que existen elementos favorables para la consolidación de un plan de acción tutorial que permita el desarrollo de acciones programadas, apoyar la labor del tutor a través de un sistema de información relativa a los estudiantes y consolidar la infraestructura para el funcionamiento del Programa.

Siendo la tutoría una función bastante reciente en las IES mexicanas, se advierte que su implantación no siempre ha sido un proceso fácil y aceptado universalmente. En pocos casos, por ejemplo, se cuenta con un respaldo normativo para la incorporación de los profesores al Programa. Si bien, el estudio no reportó la existencia de conflictos institucionales, fue recurrente el señalamiento sobre las ventajas de contar con instrumentos normativos que garanticen el logro de los objetivos, establezcan las condiciones de participación y los límites de cada actor involucrado, así como la relación interinstitucional que requiere el Programa.

En lo relativo a los órganos de autoridad que aprueban la ejecución del proyecto de trabajo, resulta interesante ver que se otorga al proceso un importante nivel de legitimidad, más aún cuando los órganos considerados están representados por muy diversas categorías de personal académico, técnico y administrativo. Por lo general, la aprobación del proyecto se somete al análisis de diferentes instancias colegiadas como el Consejo Universitario o equivalente y el Consejo Técnico. Otras instancias referidas por los encuestados son las direcciones académicas, las jefaturas de departamento, los comités académicos y directivos y los consejos divisionales. En general se observa que el órgano responsable de aprobar la ejecución del proyecto está muy relacionado con áreas académicas, sin embargo, también se observó la existencia de instancias cuyo perfil es administrativo, lo que implica que el recorrido de aprobación sea menos ágil.

En otro sentido, siendo el PRONABES un esfuerzo federal de apoyo a los estudiantes de escasos recursos ubicados en las IES públicas que, de acuerdo con sus Reglas de Operación, exige la asignación de un tutor a cada becario, resulta extraño que solamente cuatro de cada diez coordinaciones del Programa de tutoría tengan alguna responsabilidad de apoyo tutorial para los becarios. Sin embargo en las IES en donde hay alguna participación de los becarios en el Programa de tutoría, aunque coordinados por una instancia diferente y pese a no haber una relación explícita entre ambos programas, sí se ha dado lugar a efectos colaterales que repercuten positivamente en los alumnos.

En relación con posibles afectaciones o demandas adicionales del PRONABES

sobre el Programa institucional de tutoría —incluso inconformidades en algún sector institucional—, las respuestas no manifiestan situaciones problemáticas, si acaso, hubo algunas opiniones que señalaron: a) la escasez de recursos financieros, mismos que se tienen que repartir entre el Programa de tutoría y el PRONABES, b) la necesidad de lograr una mayor experiencia de los profesores tutores destinados a los becarios, y c) que los tutores van a resentir una más elevada carga de trabajo y que se requerirá de una mayor cantidad de materiales didácticos. En el fondo, lo anterior puede significar una “pérdida” para los estudiantes no becarios, pero las exigencias planteadas como afectación, con excepción de la referida a los recursos económicos, no deben juzgarse como negativas.

## **2.6. PLANTA ACADÉMICA**

Inicialmente debe señalarse que la información relacionada con este rubro proviene solamente de 27 de las 47 IES incluidas en el estudio; 20 de ellas no fueron consideradas en el análisis debido a que 13 no proporcionaron información al respecto y 7 más dieron información parcial.

En total, de las 27 instituciones, se consigna una planta académica de 34,768 profesores, cuya distribución por tipo de nombramiento es la siguiente: el 32.0% es de tiempo completo; 9.0% es de medio tiempo y 59.0%, por horas. Es clara la concentración de la planta académica en los profesores que ostentan un nombramiento por horas.

De la cifra manifestada en el punto anterior, las instituciones que respondieron señalaron que la dimensión de su planta académica que participa en el Programa institucional de tutoría fue, en promedio, del 21.0% del total de profesores. De ellos, el 66.0% son de tiempo completo; 9.0% de medio tiempo y 25.0% por horas. Es notoria la concentración de los tiempos completos en el ejercicio de la tutoría, situación que se debe, en parte, a las condiciones normativas de las instituciones, a la recomendación de incorporar, preferentemente, a este tipo de profesores y a la presión de programas de carácter federal como el PROMEP, en cuyo perfil se determina que una de sus condiciones es la de realizar tutorías. No obstante, es significativa la distancia entre el número de los profesores por horas que están participando en el Programa, frente a los de medio tiempo. Al respecto, es interesante observar que aquellos profesores no ligados a las instituciones más allá de las horas destinadas a la actividad frente a grupo, tienen una mayor presencia en los programas de tutoría que los poseedores de un nombramiento de medio tiempo. Aunque no se

registra en este estudio, en muy pocas instituciones, específicamente en las de régimen particular, se han encontrado profesores de asignatura muy interesados en dar tutoría a cambio de una retribución económica adicional. En las instituciones públicas, sin capacidad para ofrecer un pago extra, también se han dado casos de participación “voluntaria”, en atención a una preocupación personal por apoyar a los estudiantes. Esto lleva a reconocer que la tutoría se sustenta, en mucho, en un esfuerzo personal, producto del empeño y la convicción de quien la realiza.

Por otra parte, como es posible imaginar, una garantía para el buen funcionamiento de un Programa institucional de tutoría implica una acertada identificación y selección de los actores tutores. De ahí que se piense, más allá de la categoría correspondiente al tipo de nombramiento —que a la vez refleja el nivel de compromiso y permanencia en la institución—, en un conjunto amplio de criterios relacionados con las condiciones institucionales hacia la tutoría, con las características personales y con las necesidades de los estudiantes. Así pues, se indagó en qué medida es importante para un Programa de tutoría tener en cuenta diferentes aspectos, a efecto de saber con qué tipo y de cuántas personas se dispone para el ejercicio de la tutoría. Mediante las preguntas formuladas es posible apreciar su importancia relativa en el proceso de selección de profesores que ya fungen o fungirán como tutores.

La mayor importancia en la selección de los profesores que han de ser tutores descansó en el criterio referido a la actitud favorable hacia la tutoría, inobjetable principio para la selección de los profesores y, más aún, para suponer algún grado de éxito en su ejercicio. Esas respuestas son una manifestación de un importante consenso y de una aceptación de parte de los académicos hacia la existencia de este tipo de apoyos a los estudiantes. La respuesta refleja también la sensibilidad en cuanto a otras capacidades que representan atributos siempre deseables en los profesores.

Asimismo, se reconoció la necesidad de considerar las demandas de la población estudiantil y el tiempo disponible para la realización de la actividad. La primera constituye una característica fundamental en la selección de profesores, pero también una muestra más de la apreciación desde los estudiantes hacia el Programa de tutoría. Respecto de la segunda, habla de un criterio evidentemente sustancial en la selección de los profesores que se espera puedan desempeñarse como tutores, es decir, aquellos que están en posibilidad de destinar parte de su tiempo al ejercicio de la tutoría. De otra forma, las actividades previstas, y los efectos de éstas, no involucrarían una relación de calidad entre alumno y tutor.

La experiencia en el trato con los alumnos fue también positivamente valorada, junto con los atributos personales. Esto no es raro en tanto que un elemento determinante en la confianza generada en medio de una relación como la del tutor con el alumno, es precisamente el trato prodigado del primero hacia el segundo, a partir de los rasgos de la persona del tutor. Entre éstos podrían caber la confianza que el tutor genere con su tutorado, la consistencia, la capacidad y constancia para promover estrategias de trabajo, etc., que son elementos básicos para propiciar una relación fructífera y correspondiente de parte del tutorado.

El tipo de nombramiento académico no fue un criterio de selección considerado fundamental; debe existir, pero no condicionar la posibilidad de participar en el Programa de tutoría. Parece haber claridad en el valor de otro tipo de rasgos y criterios, menos administrativos y más académicos y de apoyo a lo que implica una formación completa del estudiante, a la posibilidad de regir esta relación por actitudes, expectativas, respeto, confianza, claridad en los propósitos, en vez de la rigidez de lo normativo-administrativo. Tampoco fueron extraordinariamente valorados criterios como el grado académico, el reconocimiento institucional o la antigüedad, mismos que son reportados con proporciones muy dispersas entre las seis opciones de la escala de calificación.

Otros comentarios señalaron la necesidad de seleccionar a los profesores aspirantes a desempeñarse como tutores, en función de su nivel de apego al perfil de tutor que se marca en el Programa de tutoría de la institución, así como la capacidad de los profesores para demostrar un compromiso con el proyecto educativo.

Partiendo de las limitaciones de personal académico de las IES para atender en la medida necesaria las exigencias de programas de atención a los estudiantes, al menos se esperaría que para operar exitosamente un Programa institucional de tutoría se dispusiera adecuadamente de esa planta de profesores; esto es, aprovechar de la mejor manera la experiencia, la disponibilidad de tiempo, la capacidad y algunos otros atributos de los profesores, en aras de ofrecer la mayor cobertura posible y corresponder a las actividades comprendidas en un plan de acción tutorial.

Por otra parte, para conocer cómo se determina la forma en que los estudiantes son distribuidos entre los tutores, se preguntó cuáles son los criterios de asignación empleados. Los resultados indican que la pertenencia a la planta académica del área, es fundamental, ya que en los grados más elevados de la escala de valoración alcanzó un 80.0%. La disponibilidad de tiempo de los profesores fue valorada muy cercana al anterior criterio, con un 77.0% y con un 70.0% se determinó que la carga

frente a grupo también debe ser considerada como uno de los criterios más importantes. La selección de los tres criterios refleja la preocupación por garantizar que la tutoría descansa en manos del personal adecuado, por cuanto su proximidad con el campo disciplinario de sus tutorados y con posibilidad de participar en el Programa.

Con proporciones que cayeron en el rango entre 56.0% y 64.0% se determinó que los criterios de asignación deben ser los de haber recibido capacitación (64.0%); contar con experiencia en actividades de atención a estudiantes (60.0%) y por la demanda de éstos por servicios de apoyo para ellos (56.0%). Un último grupo de criterios, del rango 50.0% a 52.0%, lo ocupó el correspondiente a los de definitividad, tiempo de contratación y tipo de nombramiento. Tanto la capacitación como la experiencia (no siempre adquirida en procesos formales), constituyen dos apoyos fundamentales para asignar a un profesor la responsabilidad de atender a alumnos en una relación cercana, constante, vigilante. Así que es importante mantener estos criterios para tener mayor seguridad del trato del tutor hacia el alumno. Lo interesante de observar en estos tres últimos criterios es su carácter administrativo o de norma institucional, al contrario de los dos primeros grupos, en donde privan más los atributos de carácter académico o de decisión personal (por ejemplo, capacidad para organizar el tiempo de contratación, en función de actividades académicas como docencia, asesoría, tutoría, etc.), que abonan a la competencia e inclinación de los profesores por intervenir en actividades ligadas a la atención de los alumnos.

La antigüedad, es un criterio de asignación de la carga tutorial que la mayoría de las IES no valoró con mucho interés, pese a que podría significar una mayor experiencia, una mayor capacidad para aconsejar u orientar a los jóvenes. En una impresión opuesta, la plantilla con más antigüedad en la institución también puede significar interponer una mayor distancia, por edad, entre el tutor y el estudiante, lo que podría traducirse en visiones diferentes de un mismo problema, desacuerdos constantes o toma de decisiones no adecuadas.

En cuanto al número de horas que los profesores-tutores destinan a la actividad tutorial, se observa que tienen una dedicación de horas al semestre que definitivamente no puede considerarse suficiente para atender al volumen de estudiantes de licenciatura. Sin embargo, en función de la diversidad de rangos (hasta 8, 12 y 16, y 20 ó más horas al mes), no se debe emitir una valoración igual. Eso se aprecia mejor cuando la participación tiene que ver con el tipo de nombramiento. Ahí se advierte que los profesores con mayores posibilidades de tiempo dedicado a la tutoría (20 horas por mes), son los de tiempo completo. Eso supone una eficiente

organización de su actividad académica, de manera que les sea posible atender alumnos ocupando una mínima parte de su jornada diaria (una hora). No significa esto que todos los PTC deban distribuir sus tutorías de manera equitativa a lo largo de cada semana, pero sí es útil para distinguir el peso del trabajo tutorial.

Por razones obvias, es muy difícil contar con profesores de medio tiempo y aún más, de los que ostentan un nombramiento de tiempo parcial. No obstante, las proporciones de atención a estudiantes de parte de estos dos tipos de profesores no deben considerarse malas, al notar que el menor tiempo dedicado es de 8 horas y que buena parte de ellos también llega a atender estudiantes hasta 20 horas al mes.

Dada la penetración de la tutoría en los estudios de licenciatura y el valor que las autoridades de las instituciones y sus comunidades académicas le han otorgado, es muy probable que en poco tiempo la organización de los tiempos de los profesores permita una mayor dedicación, sin que eso estorbe el resto de sus compromisos académicos.

Por otro lado y de manera evidente, el trabajo de tutoría no involucra solamente a dos entidades: alumno y tutor. En torno de ellos se supone que hay una estructura compleja que alimenta y es alimentada por la relación tutorial. Tutor y alumno requieren tener acceso (restringido cuando es necesario), a una información que oriente y enriquezca el proceso a fin de darle vigencia y pertinencia. Esto se logra en el marco de una articulación institucional, garantizada por la o las autoridades responsables, dentro de la que se identifican las áreas que proporcionan información relacionada con las historias o trayectorias académicas de los estudiantes, la previa a los estudios superiores y la actual, así como con su perfil personal y socioeconómico.

Por eso, a través del cuestionamiento sobre la capacidad del Programa institucional de tutoría para establecer mecanismos o condiciones para el acceso de los tutores a la información sobre los alumnos, se encontró que, en general, éstas existen en una buena parte de las IES, lo que garantiza que los tutores obtengan datos sobre los antecedentes académicos, socioeconómicos, personales y de la trayectoria escolar actual de los alumnos, de manera más directa.

No obstante, los medios por los que logran el acceso son variados, en forma y capacidad tecnológica. Es decir, algunas lo hacen por medio de una consulta manual, porque los tutores no cuentan con herramientas que faciliten la consulta de información desde su lugar de trabajo; otras en línea; desde el cubículo, cuando disponen del equipo adecuado; a través de la coordinación del Programa o de manera directa en la instancia correspondiente, por vías formales o informales. Lo que cuenta, es la posibilidad de acceso a la información como una herramienta indispensable para

realizar el trabajo tutorial con oportunidad y calidad. Por el contrario, lo que no siempre estuvo presente en las respuestas fue la importancia de manejar la información personal con ciertas restricciones a fin de mantener su confidencialidad y protección.

En otro orden, la introducción de la tutoría como parte de una iniciativa institucional para apoyar el mejoramiento de la calidad de la formación de estudiantes de licenciatura, implica otros esfuerzos que trascienden las fronteras de las instituciones y que promueven acciones de diversa naturaleza y de grandes alcances. En este caso, se trata de recuperar la experiencia de los tutores, en beneficio de su propia función, del servicio que dan a los estudiantes y hacia el fortalecimiento institucional. Esto último podría parecer lejano; sin embargo, en la medida en que las actividades de tutoría van requiriendo de mayores apoyos o contactos al interior de las instituciones, van generando una nueva información, misma que, a su vez, apoya decisiones que deberán revertirse en favor de la tutoría, pero, más fehacientemente, en favor de los estudiantes.

Entonces, la conformación de una red institucional o interinstitucional de profesores-tutores, propiciaría un permanente intercambio de información y de experiencias en apoyo al desarrollo del Programa. Así, el estudio reveló que se camina en ese sentido, que al menos a su interior, las IES sí han avanzado hacia la *conformación de una red institucional de profesores-tutores*, pero todavía se requiere de mayor organización entre los tutores de una o diferentes IES, para que a través de diversos foros, congresos o encuentros se pueda apoyar más esta iniciativa.

Finalmente, es muy importante y oportuno aprovechar el ánimo de cooperación de parte de las instituciones y de las personas; las facilidades que han proporcionado las instituciones como la participación en programas de capacitación y/o de actualización de tutores, la integración de directorios de tutores, la promoción de foros y reuniones de análisis e intercambio de experiencias. Los tutores, según resultados de la encuesta, tienen una amplia participación en las actividades promovidas por las respectivas coordinaciones de los programas. En principio quedó claro que se promueve un estilo de trabajo en equipo, hecho de gran valor para la formación de los tutores y para el enriquecimiento de las subsecuentes actividades. No obstante, todavía es preciso desarrollar más y variadas estrategias para fomentar la participación de un mayor número de tutores en estas actividades.

## **2.7. ESTUDIANTES**

La respuesta a esta pregunta permitió tener una idea de cómo se distribuye, en promedio, el tiempo destinado a la tutoría entre los estudiantes de una institución, aunque sin conocer de qué ciclo escolar se trata ni ante qué tipo de problemáticas o necesidades se opera. Así, pese a las limitaciones de personal académico en cantidad y con la capacitación requerida, se advirtió que más de una tercera parte de estudiantes goza de una hora o más, pero menos de dos, al mes. Este nivel de atención corresponde a los planteamientos de la propuesta metodológica de la ANUIES, en tanto que se reconoce la escasa probabilidad de atender por más tiempo a cada estudiante. Además, dado el tipo de trabajo del tutor, referido por un lado al compromiso del seguimiento de la trayectoria escolar de sus tutorados y por el otro, a su canalización a diversos programas y/o servicios institucionales, una hora al mes puede ser considerada dentro de lo conveniente. Si esta condición es reconocida como tal, entonces para el tercio de la población escolar que se ve beneficiada con 4 horas o más de tutoría al mes, la situación puede ser considerada espléndida. Además de reconocer las dificultades de las instituciones para contar con profesores suficientes y garantizar una atención apropiada en cuanto a duración y

frecuencia de las sesiones de tutoría, es importante asumir ciertos mecanismos que permitan combinar adecuadamente tiempos del tutor con satisfacción en la asistencia al alumno. En este ejercicio tiene una importante influencia el procedimiento utilizado para decidir qué alumnos le corresponderán a cada tutor.

En general, de acuerdo con los resultados, la asignación de estudiantes a cada uno de los tutores se ha llevado a cabo con criterios desprovistos de privilegios personales, elemento indicativo de un proceso neutral. Con mayor frecuencia, la asignación se efectuó en forma aleatoria por parte de la coordinación de la carrera; también, se tomó en cuenta la disponibilidad de los tutores y las dimensiones de la demanda de los estudiantes. Asimismo, la elección del tutor por parte de los alumnos también fue detectada en el estudio, si bien no es recomendable debido a que puede resultar de intereses personales y no académicos.

En ese sentido, prácticamente todas las IES cuentan con mecanismos que formalizan la relación entre el tutor y el alumno. En buena parte de ellas se realiza mediante un documento escrito y es frecuente la publicación de una relación de alumnos por tutor. Para los alumnos este listado adquiere un carácter obligatorio, ya que no se deriva de un acuerdo previo o de la posibilidad de elegir al tutor.

Para garantizar el compromiso, tanto del tutor como del tutorado, es recomendable formalizar el tipo de relación —de acuerdo con la modalidad individual o colectiva, con qué tutor, a partir de qué fecha, si es posible en qué lugar específico— mediante un documento que deje constancia a las partes y así facilitar a los coordinadores la identificación de los involucrados en una relación tutorial o si eventualmente hay cambio de tutor, etc.

Por otro lado, la propuesta de la ANUIES recomienda el aprovechamiento máximo de los recursos disponibles en las IES, con el propósito de no cargar más gastos al Programa institucional de tutoría. Así, sabiendo que no todos los profesores en funciones de tutoría disponen de un cubículo, se sugiere la utilización programada de los espacios para dar atención en áreas privadas a los estudiantes que así lo requieran.

Los resultados del estudio reflejan que casi todas las instituciones ofrecen la tutoría en el cubículo del tutor. En otras, se cuenta con un salón asignado para la actividad tutorial, mismo que no necesariamente es un espacio privado, como tampoco lo es la sala de maestros ni la biblioteca u otras áreas que cumplen funciones de apoyo a la actividad académica, pero que definitivamente no fueron pensadas para un trabajo de acompañamiento y de intercambio privado que merece una sesión de tutoría. En dichos espacios tampoco se puede hacer uso de un equipo reservado para el acceso a la información sobre la trayectoria escolar de los estudiantes o relacionada con los planes y programas de estudio. Se sabe de la voluntad de las autoridades para acondicionar espacios, sin embargo todavía se está lejos de contar con las áreas adecuadas en cantidad y en las circunstancias apropiadas.

## **2.8. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE TUTORÍA POR PARTE DE LAS IES**

De esta última dimensión comprendida en el estudio, interesó conocer qué hacen las IES, a través de las respectivas coordinaciones, por tener información sobre el desarrollo del Programa de tutoría; en qué medida han generado los instrumentos que les permitan la captura y el registro de las incidencias de las sesiones de tutoría; si la cantidad y la calidad de los tutores es la requerida; cómo son apreciados por los beneficiarios del Programa; cómo sienten los tutores que es llevada a cabo su actividad; quiénes participan en la evaluación de la actividad y, finalmente, si son utilizados y cómo son aprovechados sus resultados. Esto es fundamental no sólo para corregir los diversos procesos involucrados, avanzar en la capacitación de los

participantes, buscar más recursos para mejorar la infraestructura física y material, etc., sino para inducir un conjunto de decisiones que ha de tomar la autoridad principal de una institución, en razón de los resultados.

En la mayoría de las instituciones existen actividades de supervisión y de vigilancia en el cumplimiento de las tareas inherentes a las tutorías. Asimismo, es significativo el hecho de que los instrumentos de evaluación hayan recaído en la instancia coordinadora, pues se trata de un proceso que debe ser uniforme, a fin de garantizar que se obtiene el mismo género de información. En algunos casos, el mecanismo o instrumento para el registro y sistematización del ejercicio tutorial ha sido improvisado entre el tutor y el alumno, lo cual limita las posibilidades de comparación cuando los demás tutores no proceden de igual manera.

La implantación de los programas de tutoría ha posibilitado, en poco tiempo, que las IES, mediante esfuerzos de sus respectivos equipos de especialistas en informática, hayan generado sus propios *software* para el registro y sistematización del ejercicio tutorial. Esto ha tomado diversas características que han empezado a probar, a veces con más éxito que otras, que la sistematización de la experiencia tutorial es factible cuando se tiene claridad en su significado y alcance, y cuando se tiene como base un espíritu creativo para agilizar los procesos. La creatividad de los tutores también se puso en juego al encontrar que más de una quinta parte informa a la instancia que le asigna alumnos del ejercicio de la actividad tutorial, mediante instrumentos elaborados por ellos mismos. No obstante, como se señaló más arriba, la coordinación deberá poseer mecanismos propios para lograr una evaluación con criterios comunes.

Además de los mecanismos o instrumentos para registrar y evaluar las incidencias de la actividad tutorial, se consideró conveniente explorar sobre las actividades ligadas al proceso evaluativo que desarrollan los diferentes programas, por medio de las cuales, más allá de consignar valores cuantitativos de carácter objetivo, se promuevan otros intercambios, que si bien más subjetivos, dan espacio a manifestaciones más abiertas, de amplia participación de la comunidad institucional y pueden aportar otros puntos de vista igualmente ricos y útiles para el mejoramiento de las actividades de tutoría.

Así, se encontró que no sólo buena parte de las IES las realiza, sino que consideran necesaria esta actividad para detectar dificultades y avances en el Programa. Generalmente, el coordinador del Programa verifica y supervisa que su labor corresponda a lo planeado. Sin embargo, y esto es un punto juzgado como valioso de la propuesta de la ANUIES, el profesor-tutor, también debe tener la

posibilidad de manifestar su opinión sobre la tutoría y sobre los apoyos que recibe o no de la coordinación del Programa. Este es un asunto de vital importancia porque implica una apertura que debe caracterizar al Programa hacia la escucha de críticas, sugerencias y propuestas de los profesores acerca del trabajo que están realizando.

Por supuesto, el alumno debe evaluar al tutor, en forma periódica, a través de una encuesta específica, hecho que también se encontró en el estudio, aunque no en una proporción elevada, lo que de todas maneras refleja que la opinión del alumno es tomada en cuenta. Las reuniones de intercambio de experiencias entre los tutores existen en los programas institucionales de tutoría estudiados, no en la medida requerida, como una importante actividad colegiada que es indispensable estimular, pues ofrece un espacio insustituible de mejoramiento de la actividad, siempre y cuando sean debidamente organizadas y, recuperada didácticamente, la enseñanza resultante.

También se encontró que los tutores son capaces de evaluar su propia actividad mediante un instrumento específico, hecho que de alguna manera le da un punto de madurez al programa, en términos de contar con una planta académica conciente de la importancia de tener mecanismos de automejoramiento y de atención al potencial o a las limitaciones personales. Se apreció, también, que para la comunidad estudiantil no fue importante opinar sobre el programa, dato que llama fuertemente la atención, siendo los estudiantes la razón de la existencia de este tipo de apoyos.

Por otra parte, la difusión de los resultados de la evaluación tiene gran relevancia por cuanto ayuda a tomar decisiones relacionadas con el proceso del Programa. Por eso resultó ampliamente significativo en el estudio que, en lo general, apenas más de la mitad de las IES sí comunica los resultados de la evaluación al tutor, reflejo de que no existe una real retroalimentación para el tutor, ya que desconoce los resultados de su evaluación y en consecuencia no puede corregir errores.

De las IES que lo llegan a hacer, la mayoría se entrevista con cada tutor para proporcionarle resultados de la evaluación, se habla de manera individual y se hacen observaciones y comentarios. Esto es una forma quizá pesada por el tiempo y esfuerzo que requiere, especialmente cuando es numerosa la planta de tutores; sin embargo es alentadora y efectiva porque cada tutor se puede llegar a sentir tratado en particular y ser escuchado en relación con los problemas enfrentados o ante situaciones que merecen una atención especial. Si a eso se agrega la entrega por escrito de los resultados de la evaluación a cada tutor, como se encontró en algunas IES, se formaliza el proceso y se garantiza mantener un expediente en la Coordinación, en caso de un cambio de tutor.

En otros casos, el Coordinador del Programa entrega los resultados de la evaluación al conjunto de tutores en una reunión. Si bien no fue una forma de evaluación que se encontrara con mucha frecuencia, debería tomarse como una oportunidad de aprendizaje colectivo y de intercambio, aunque si no hay un buen manejo, puede prestarse a la exhibición de las malas experiencias y de sus respectivos autores.

Cuando se habla de un sistema muy bien implantado y sólido, cuya característica fundamental es la fluidez en la comunicación entre las partes, la transmisión de los resultados de la evaluación con la participación de todos (coordinadores, tutores, alumnos y profesores) es un buen recurso para mantener informada a la comunidad y hacerla corresponsable de las decisiones respecto del sistema tutorial. Fueron pocas las IES en las que se conoció esta experiencia que convendría emular.

Otra práctica similar a lo descrito fue, por ejemplo, que los resultados de la evaluación son conocidos por los tutores por la vía de los propios alumnos. Esto, generalmente sucede cuando se dispone de algún sistema de información de tutoría en línea. No son fáciles, pues requieren de madurez, de sensibilidad y ética, pero, en el fondo, son factibles y deseables.

Por otro lado, en términos prácticos, la evaluación de la actividad tutorial debería aportar una rica información para mejorar las mecánicas de atención de los estudiantes. De esta forma, según la pregunta formulada en la encuesta, se conformaron las siguientes prioridades: a) atención a los estudiantes, b) actualización docente, c) difusión de la normatividad, y d) aspectos financieros




Resulta muy lógico que se considere como prioritario mantener un Programa de tutoría enfocado a los estudiantes, aunque eso signifique cuidar el funcionamiento de un conjunto de otros actores. Finalmente, esto constata que la tutoría sí corresponde a la premisa de que el estudiante es el motor fundamental de las IES. Malos antecedentes aportaría un programa que enfocara sus prioridades a otros asuntos. El otro soporte fundamental es el docente, quien lleva una carga de responsabilidad muy significativa en la relación con el alumno, hecho que se manifestó también en la encuesta y para quien hay que dedicar una importante atención en esfuerzos de capacitación, actualización y diversos implementos que apoyen su tarea.

La difusión de la normatividad constituye un aspecto sustantivo en la medida que garantiza un ejercicio tutorial fluido, al margen de embates de parte de sectores no interesados o cuya situación laboral no es muy segura o satisfactoria. Por eso, seguramente, apareció entre las prioridades de atención. Finalmente, los aspectos financieros vuelven a figurar como objeto de atención, ya que por todos es sabido,

nunca han sido suficientes para sostener íntegramente cualquier programa institucional. Sin embargo, las actividades de tutoría, si bien tienen importantes limitaciones financieras, no deben tener en ello una justificación para no realizarse.






Como corolario de esta amplísima exploración sobre las dinámicas de implantación de los respectivos programas de tutoría, se indagó qué otros impactos institucionales están teniendo, que involucren funciones sustantivas de las instituciones, como la de investigación y a sus propios actores, con el propósito de establecer un intercambio favorable a ellos y favorable al propio Programa.

En este sentido, se descubrió que muchas de las IES sí están trabajando en la realización de estudios relacionados con su programa; lo interesante es saber en qué temas. Estos son diversos y se refirieron principalmente a:

-  Deserción, rezago y eficiencia terminal
-  Reprobación escolar
-  Seguimiento de trayectorias escolares de los alumnos

Cualquiera de las tres temáticas, estudiada con rigor, constituirá un trascendental aporte a los programas de tutoría, así como a la incorporación de otros programas institucionales de mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje.

Se registraron otras temáticas igualmente importantes desde la perspectiva de la institución responsable, pues algunas de ellas constituyen factores asociados con el desempeño de las personas y pueden ser objeto de una atención especial, producto de la canalización por parte del tutor. Ellas se refirieron, fundamentalmente, a aspectos como:

-  El manejo de las emociones en los estudiantes
-  Hábitos de estudio en los alumnos de nuevo ingreso
-  Bajo desempeño académico
-  Problemas económicos relacionados con el desempeño escolar
-  El perfil real y el perfil ideal del tutor

### **3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Con el propósito de subrayar algunos antecedentes, es preciso recordar que, para integrar la propuesta ANUIES, se discutió la importancia que han tenido diversos problemas que afectan al Sistema de Educación Superior tales como la deserción

escolar, el rezago estudiantil y los bajos índices de eficiencia terminal. Para su atención, se insistió en la necesidad de que las instituciones educativas trabajaran en acciones tendientes a incrementar el rendimiento de los estudiantes, mejorar los índices de aprovechamiento y de eficiencia terminal, así como reducir la reprobación y el abandono escolar.

Ello requiere, evidentemente, una transformación cualitativa de los servicios que las instituciones de educación superior ofrecen a los estudiantes. Asimismo, es necesario poner en práctica esfuerzos institucionales para empezar a reconocer los problemas de los alumnos que ingresan al nivel superior y dejar de aplicar estrategias de carácter general que, en aras de una supuesta eficiencia, frecuentemente se conciben para poblaciones presuntamente homogéneas, sin reconocer las particularidades y la diversidad de los estudiantes.

La instrumentación de programas de tutoría trata de promover una mejor comprensión de los problemas que enfrentan los alumnos y desarrollar mecanismos para ayudar a cada uno de los estudiantes a acelerar su adaptación al ambiente universitario, a crear condiciones para un mejor desempeño durante su formación, así como a lograr los objetivos académicos orientados a alcanzar una exitosa práctica profesional.

La experiencia que se resume en el presente documento es muestra de un fructífero ejercicio que, con origen en el trabajo de un grupo de especialistas convocado por la Secretaría General Ejecutiva de la ANUIES, ha trascendido expectativas, fronteras, visiones y percepciones. Aun cuando la implantación de acciones de tutoría destinada a los estudiantes de licenciatura no puede ser considerada un proceso acabado, es posible asegurar que ha impactado fuertemente en las dinámicas institucionales y en las comunidades académicas y administrativas.

La idea de efectuar una valoración sobre la incorporación de los Programas Institucionales de Tutoría en las Instituciones de Educación Superior, no fue fortuita. Al contrario, en la medida en la que se fueron realizando las diversas actividades de apoyo a las IES interesadas en conocer e instrumentar la propuesta, se empezaron a recoger muy variadas experiencias, vividas y transmitidas por los actores responsables: coordinadores institucionales, profesores, profesores-tutores y estudiantes participantes. Así fue que se tomó la decisión de sistematizar todas estas experiencias y ofrecer los resultados, tanto a los protagonistas, como a los lectores interesados, como un referente de lo que ha significado incorporar un nuevo esquema de relaciones entre profesores y estudiantes.

La iniciativa recogida en el texto *Programas Institucionales de Tutoría. Una*

*propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las Instituciones de Educación Superior*, fue el marco de análisis en torno del cual se buscó valorar el grado de aceptación de la misma en cada una de las IES. Aquí, entonces, se presentan las conclusiones de este trabajo y algunas nuevas propuestas para su enriquecimiento y funcionalidad.

Inicialmente se apunta que el estudio tuvo una importante cobertura en cantidad y en diversidad, ya que incluye IES de buena parte del territorio nacional y de todos sus tipos, lo cual otorga credibilidad y representatividad a la información consignada. Se puede señalar que este trabajo reporta lo que las instituciones, en contextos diferentes, llevan a cabo en materia de tutoría. Entre otros rasgos, resalta que la implantación de los programas de tutoría en las instituciones educativas empieza a ser una práctica generalizada. Muestra de ello fue encontrar, en el 2003, que en siete de cada diez instituciones están operando programas de tutoría; en dos de cada diez instituciones se prevé ponerlos en marcha y sólo en una de cada diez instituciones no se tiene contemplado operarlo.

Sin embargo, uno de los primeros problemas que se encontró al hablar de la propensión a la incorporación de la tutoría en educación superior también pudiera tener su principal estímulo en dos programas de carácter federal como el PROMEP y el PRONABES, cuyos lineamientos —operativo y normativo, respectivamente— ponen a la tutoría como una obligación. En el primer caso, para ser considerado dentro de los parámetros del perfil del docente; en el segundo, como exigencia para apoyar a cada becario. Estas dos condiciones representan una presión externa para los programas de tutoría y no siempre le aportan un beneficio, ya que han llegado a transformar la práctica tutorial, mejor dicho a los estudiantes tutorados, en una verdadera mercancía debido a que cada acto de tutoría significa algún beneficio para el profesor.

**Recomendación 1:** Las autoridades institucionales han de ser muy cuidadosas en la selección de los profesores que aspiran a convertirse en tutores y verificar que el principal motivo de su participación sea el apoyo a los estudiantes, no a su expediente personal.

El acercamiento que se ha podido tener a las IES y su respectivo programa ha permitido constatar la importancia de estimar las dimensiones de su matrícula en relación con el potencial para ofrecer tutorías. Por mayor voluntad que se tenga en la institución para dar atención personalizada a toda su población de licenciatura, es claro que no todos sus profesores podrán, querrán o deberán ser incorporados a un programa de esta naturaleza. No sólo es necesario lograr un buen diagnóstico de las

necesidades de atención, las prioridades o las estrategias para atraer a los estudiantes. También se vuelve una prioridad atraer a los profesores, convencerlos de la importancia de su participación, no para sumar puntos a su expediente, sino para aportar su experiencia y apoyo en la formación de los alumnos y así poder configurar un modelo eficiente y eficaz de tutoría. Ello, evidentemente, se sostiene en un esfuerzo colectivo de difusión y promoción del Programa institucional de tutoría, pero también de sensibilización y persuasión entre el personal académico, práctica que en general se ahorran las instituciones.

Sin duda alguna, todo Programa institucional de tutoría debería surgir del interés de las autoridades de las instituciones de educación superior, porque de ellas depende el establecimiento de las condiciones normativas, laborales, financieras, administrativas y de gestión que garanticen una relación académica permanente entre los tutores y los alumnos.

**Recomendación 2:** Deberían ser las autoridades de las instituciones educativas las responsables de promover entre el profesorado y los alumnos, las ventajas académicas que conlleva el Programa; igualmente, impulsar el ejercicio colegiado de la actividad docente para fortalecer el trabajo académico en las tutorías. Ni qué decir de la necesidad de estimular la articulación de esfuerzos entre las distintas instancias de apoyo académico y administrativo cuya colaboración resulta necesaria para la operación del Programa.

Por otra parte, es preciso subrayar que la propuesta de la ANUIES no es, con mucho, la primera experiencia de este tipo en nuestro país. La diferencia y, de alguna manera la ventaja de ésta, reside en que su configuración responde al reconocimiento de una serie de características que son comunes en varias IES y, a partir de ello, que ofrece la posibilidad de implantar un programa nuevo, sobre la base de la estructura de programas y servicios institucionales ya existentes, sin tener que crear una infraestructura propia, costosa, burocrática, etc. Probablemente sea éste uno de sus mayores atractivos.

En relación con la forma en la que las IES han decidido atender a sus estudiantes, lo relevante consiste en cómo han logrado adaptar su modelo institucional, de manera que se pueda operar un Programa de tutoría con los menores impactos a la estructura organizacional, a la normatividad y, especialmente, al clima institucional vigente.

**Recomendación 3:** Cuidar que la implantación de un Programa de tutoría no impacte negativamente las estructuras institucionales, mediante el análisis de las posibilidades frente a las necesidades de atención a estudiantes y solución a sus

problemáticas.

El conocimiento de la propuesta de la ANUIES que llevó a la implantación de los programas, evidentemente no respondió a las mismas circunstancias en cada caso, pero hay una razón que vale la pena mencionar, la existencia de una política institucional que prevé la práctica tutorial como parte de su plan de desarrollo, lo cual es altamente significativo, pues la tutoría adquiere una posición dentro de la organización académica.

**Recomendación 4:** Valorar las posibilidades de promover modificaciones normativas a fin de incorporar la tutoría en los instrumentos de la institución.

Cuando se indagó la opinión de las IES en relación con la propuesta metodológica de la ANUIES se encontró que fue muy bien valorada en términos de claridad, pertinencia, congruencia, suficiencia, correspondencia con las expectativas de los usuarios, integral, actual. No es en vano considerar que esta propuesta tiene el mérito de integrar un conjunto de lineamientos derivados del trabajo del grupo constituido *ex-profeso*, más algunos retomados de otras metodologías, mismos que fueron reunidos desde la perspectiva de los modelos de institución educativa mexicana de nivel superior.

No obstante, como propuesta de carácter general, no podría llegar a la profundidad de las necesidades concretas o específicas de cada una de las instituciones que decidan acogerla. Es muy importante que se reconozca su flexibilidad, pero igualmente lo es que las IES no se queden en los límites de la propuesta, sino que avancen, a fin de encontrar las formas que convengan a la complejidad de su propio contexto. En este proceso, la creatividad de los responsables y participantes institucionales es uno de los recursos que más conviene poner en práctica.

Entre las deficiencias señaladas a la propuesta se advierte la necesidad de mejorar el marco teórico, de construirlo con mayor rigor; incluyendo una reflexión sobre el quehacer docente y sobre las perspectivas pedagógicas actuales. También se señalaron insuficiencias en cuanto a la inclusión de ejemplos prácticos. Sin duda que todos los señalamientos ofrecen una orientación hacia el enriquecimiento de la propuesta, desde la perspectiva de la propia experiencia. Es decir, quienes aportaron observaciones lo hicieron a partir de constatar las lagunas que no les permitieron comprender o aplicar algún proceso. Se insiste: no puede ser una propuesta a la medida de cada institución, pero sí puede mejorar y ofrecer alternativas o recomendaciones para su adaptación y enriquecimiento.

**Recomendación 5:** Advertir que la metodología propuesta por la ANUIES, si

bien ha representado un marco de referencia muy importante en el proceso de implantación de la tutoría, como documento de alcance general, tiene limitaciones cuya superación es un asunto a considerar por las instituciones. La decisión de implantar un Programa de tutoría tiene que ir aparejada de la elaboración de un diagnóstico de necesidades de atención a los estudiantes y de los recursos que la propia institución ponga al servicio del Programa.

Por lo que respecta al diseño y operación de un Programa de tutoría, la encuesta reveló algunos problemas, lo mismo que condiciones favorables en prácticamente todas las IES. Esto es normal en un proceso novedoso para casi todas ellas. Los recursos disponibles, tanto los físicos, como los materiales, pero fundamentalmente los referidos a contar con el personal académico en número y en calidad requeridos, quizá haya sido lo más grave. Se insiste en que la naturaleza del Programa y su impacto en las instituciones no podría ser de tan fácil acomodo; las diversas experiencias indican que debe ser planificado y difundido con firmeza y voluntad.

Lo más relevante en este trayecto se ubicó en el campo del interés y apoyo de las autoridades, en su incorporación a los respectivos programas de desarrollo institucional y en la actitud favorable del sector académico, pese a las todavía reconocidas dudas y resistencias de este último. No puede tenerse duda de la importancia que una gran parte de los titulares de las IES ha concedido a la tutoría como recurso incuestionable de apoyo a la formación de los estudiantes. La aparición de la tutoría como proyecto del desarrollo institucional le garantiza una posición estratégica, aunque de todas maneras no le asegura éxito si no se sustenta en un plan de acción propio y todo lo que éste implica. Por medio de los diferentes procesos de sensibilización, difusión y capacitación, los académicos, participantes o no de la tutoría, se han ido percatando de las facultades que cada uno tiene o puede llegar a adquirir.

**Recomendación 6:** Promover campañas de difusión del programa de tutoría de manera intensiva y periódica, a fin de sensibilizar a la comunidad académica institucional y dar a conocer sus propósitos y forma de operación.

La forma en que cada institución diseñe su modelo de intervención deberá sujetarse a una serie de aspectos particulares como es el tipo de exigencias a atender en los estudiantes, las características de la planta académica que se dedicará a ello, los recursos físicos disponibles, la capacitación alcanzada, etc. El ideal es lograr incorporar al Programa el mayor número de alumnos posible con una atención individual, pero la realidad de las instituciones pone de manifiesto que es bastante difícil. Por ello es que se propone apoyarse en la tutoría grupal, en casos en los que

las problemáticas o las necesidades de atención sean compartidas por varios estudiantes y puedan tener un tratamiento colectivo. Esto funciona muy bien cuando se realizan trabajos grupales y sesiones de intercambio entre los estudiantes, que los lleven a descubrir sus propias soluciones o estrategias de trabajo.

**Recomendación 7:** Estudiar la posibilidad de combinar diferentes estrategias de tutoría, individual y grupal, en función de las prioridades de atención, del número y ubicación (ciclo escolar) de los demandantes y de los tutores disponibles. Adicionalmente, promover actividades paralelas a la tutoría, de carácter preventivo, no remedial, lo que seguramente tenderá a desahogar la carga de los tutores.

Los recursos disponibles para el desarrollo de un programa son un punto complicado en prácticamente todas las IES. En particular, los espacios destinados a la tutoría individual, es la carencia más frecuente. Es cierto que si esta necesidad no estaba presente en la infraestructura física de las IES, a partir de que se empieza a incorporar la tutoría como estrategia institucional, también se ha tenido que abordar el problema de la insuficiencia de cubículos. Algo similar sucede con la carencia de materiales documentales de apoyo a la capacitación de los tutores y a la realización de la tutoría (por ejemplo, ejercicios, técnicas diversas, instrumentos de apoyo, etc.).

**Recomendación 8:** Incorporar en los presupuestos de las IES la construcción de cubículos o adaptación de espacios (el PIFI lo permite) para atender de manera individual a los estudiantes. Además, organizar eficientemente la ocupación de los espacios y procurar no tener cubículos que se emplean por media jornada laboral o menos tiempo.

**Recomendación 9:** En virtud de la escasez de materiales de apoyo a la tutoría, promover entre coordinadores, tutores y profesores no tutores, la elaboración de los propios, así como el intercambio con integrantes de otros programas.

Para la operación exitosa de un programa de tutoría también es indispensable promover una permanente articulación institucional en relación con una amplia diversidad de programas y servicios destinados al mejoramiento de la calidad de la formación de los estudiantes, mismos que se encuentran a cargo de diferentes instancias institucionales. Por lo general, ya existen en las IES y, en relación con el Programa, deberán centrar sus acciones en la atención a alumnos que afrontan dificultades específicas, de índole académica, académicoadministrativa, social, económica, personal y otros. El asunto es garantizar su disponibilidad para los estudiantes que los requieran, por efecto de una acción de canalización de parte de sus respectivos tutores. Como una buena parte de estos “destinos de canalización” dependen de una autoridad, se requiere asegurar que no se encontrarán obstáculos

burocráticos para lograr atender a los estudiantes.

**Recomendación 10:** Que, por los medios adecuados a la gestión institucional, sus respectivas autoridades faciliten que el flujo de servicios y apoyos entre el programa de tutoría y los diversos programas y servicios institucionales se dé sin problema y que se informe a los responsables de la evolución de los estudiantes una vez que son canalizados a cualesquiera de ellos.

El estudio previó la consulta a propósito de los problemas identificados en el desarrollo del Programa de tutoría. Al respecto, se subrayan los relacionados con el personal académico y el administrativo. Se relevó la insuficiencia de profesores de tiempo completo y de medio tiempo para atender el Programa; las limitaciones de profesores capacitados para impartir tutorías; la falta de compromiso en algunos de ellos, respecto del Programa y su consecuente resistencia hacia el mismo, que se ve agravada por la inexistencia de incentivos para realizar la actividad tutorial.

En cuanto al sector del personal administrativo, los mayores problemas se centraron en el reducido número de personal para administrar, operar, dar seguimiento y evaluar el Programa; en la inestabilidad laboral del personal encargado del Programa.

Resulta obvia la insuficiencia de acciones destinadas a difundir el Programa institucional de tutoría, más que como una metodología y sus especificidades técnicas, como un proceso de desarrollo y madurez institucional que convoque la participación y el compromiso con una labor formal, que implica beneficios directos para los estudiantes, pero también tiene impacto en la experiencia, movimiento y satisfacción del personal participante. Quiérase o no, los profesores renuentes a participar activamente en un Programa de tutoría también son impactados por los efectos de éste.

**Recomendación 11:** Realizar campañas de información y de atención a los profesores que no encuentran sentido en su participación como tutores, al tiempo de estudiar la posibilidad de ofrecer un incentivo económico, directo a su salario o en especie, como por ejemplo, el apoyo para participar en encuentros con tutores, material bibliográfico, procesos de capacitación que apoyen la tutoría, etc. Las coordinaciones de tutoría también deberán cuidar que los tutores no sean sobrecargados con alumnos, en función también de sus otros compromisos académicos.

Las instituciones reportaron problemas en cuanto a la carencia de equipo e infraestructura para operar el Programa institucional de tutoría. Atender una mayor dotación de equipos y favorecer la conexión a sistemas centrales, en especial los que

se refieren a servicios escolares, sería un logro importantísimo de las instituciones, que permitiría mejorar las condiciones de acceso, seguridad, oportunidad y agilidad en el trabajo tutorial. Junto a ello, hubo menciones a deficiencias como la demora en la gestión de trámites de los estudiantes, la mala coordinación entre las instancias de apoyo al Programa, principalmente, que probablemente no han sido informados a las autoridades y por lo tanto no han sido corregidos.

**Recomendación 12:** Las instituciones deberán integrar la tutoría a sus respectivos sistemas informáticos a fin de permitir una operación adecuada, además de garantizar un manejo seguro de la misma. Igualmente, conocer y corregir los problemas de atención a los alumnos, desde el punto de vista administrativo.

Otro de los aspectos centrales en la operación de un Programa de tutoría se encuentra en la calidad y dimensiones de la planta académica. En ese sentido, reconociendo aún que las cifras no son del todo favorables a ninguna institución, si fue posible observar la existencia de criterios para llevar a cabo la mejor selección de profesores-tutores. Así, la encuesta permitió ver que se privilegió la disposición de los profesores hacia la tutoría; es decir, que pese a las adversidades como la escasez de recursos, la presión por atender a un número importante de alumnos y otras, hay suficiente voluntad en los profesores participantes en el Programa, para hacer un trabajo a la altura de las circunstancias. También contó la experiencia en el trato hacia los alumnos, gracias a lo cual se puede generar un espacio de confianza fundamental en una relación entre tutor y alumno. En suma, estos señalamientos revelan que, al menos en las IES participantes, ha habido un fuerte trabajo de sensibilización e información sobre los beneficios de la tutoría que ha penetrado en las actitudes y voluntad de los profesores que se han incorporado a un Programa de tutoría en sus respectivas instituciones.

Como parte de los resultados del estudio está lo relativo a la conformación de redes de tutores. Si bien todavía no se conocen en concreto determinados casos, se sabe que ya operan algunas en el país. Su finalidad es la de estimular un intercambio constante de experiencias e información, de promover apoyos y realizar eventos que permitan la permanente actualización y evaluación del trabajo tutorial. Conviene entonces identificarlas, apoyarlas y plantear su retroalimentación en el marco de los proyectos de trabajo de los programas.

**Recomendación 13:** Promover en las IES la conformación formal de redes internas y la participación de éstas en otras de alcance interinstitucional, para ir construyendo un espacio de intercambio de experiencias y de enriquecimiento de los programas de tutoría.

Como todo proceso sistemático, la tutoría debe ser evaluada en sus diferentes partes, instrumentos y momentos, a fin de lograr una evaluación integral de su operación en el marco de un Programa institucional y, en razón de permitir una apreciación crítica de su funcionamiento y un elemento indiscutible para determinar su eficacia. El estudio demostró que este esfuerzo está presente en los responsables de su operación y en diferentes perspectivas: desde los estudiantes, los propios tutores, los coordinadores, hecho que sin duda reportará claras evidencias para el mejoramiento de cada Programa. El paso siguiente tendría que ser cómo aprovechar y comunicar los resultados de los diferentes procesos, de diferentes maneras, directas e indirectas, privadas y colectivas.

Siempre será importante que un Programa como el de tutoría, que pretende ser integral, dé espacio a la participación de otros sectores y otras funciones, todo con el propósito de reportar un beneficio institucional, que comprenda todas sus partes. En ello se cuenta la posibilidad de generar investigaciones cuyos resultados beneficien a sus autores y ofrezcan puntos de orientación a quienes tomen decisiones en torno del mejoramiento de la tutoría.

**Recomendación 14:** Promover la apertura de líneas de investigación sobre temas derivados del reconocimiento de problemas en torno de la tutoría, que tienen incidencia en los profesores, en los estudiantes, en el proceso mismo o en otros aspectos de impacto directo.

### **3.1. LA PROPUESTA METODOLÓGICA. UN OBJETO DE ATENCIÓN INMEDIATA**

El estudio presentado, si bien se refiere a la valoración de un proceso complejo, novedoso, al que se han ido incorporando las IES, no enfatizó en lo relativo a los contenidos del texto fuente; es decir, ofreció una radiografía multicolor de la tutoría y las etapas, ventajas, desventajas, actores, recursos presentes en su adaptación o adopción en las instituciones. De lo que se trata en este apartado es de analizar con mayor detalle los aspectos relativos a la inclusión y estructura de los contenidos del texto *Programas Institucionales de Tutoría. Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las Instituciones de Educación Superior*, a fin de obtener elementos para enriquecerlo y ofrecer un material que recupere buena parte de las experiencias de las IES participantes en esta valoración.

Como se apuntó en la presentación de los resultados y en el análisis de los mismos, la evaluación de la propuesta metodológica de la ANUIES para la

implantación de los programas de tutoría, se efectuó con base en siete criterios concernientes a verificar si ofrece la información necesaria, qué tan clara, pertinente, congruente, completa, actual y suficiente se apreció por los participantes en programas de tutoría. A continuación se presenta una síntesis de los aspectos recogidos, mismos que deberán ser considerados en un ejercicio de actualización del texto original.

La propuesta metodológica de la ANUIES, en general, ofrece la información necesaria para instrumentar un Programa de tutoría; en ella se encuentran los requerimientos institucionales para implantarlo, el conocimiento de la organización de un sistema tutorial, el tipo de información que se requiere para elaborar un diagnóstico de necesidades, propuestas para la organización de programas de capacitación de los tutores, indicadores de evaluación del impacto de los programas. Sin embargo, se aprecia que no contiene todas las ideas que podría abordar, como por ejemplo, incluir una revisión de los temas de interés y de las preocupaciones de las instituciones en materia de tutoría que oriente, con mayor definición, un proceso aplicable a una mayor diversidad de contextos institucionales.

Respecto de la claridad de los objetivos y propósitos, así como de los elementos de planeación, organización y evaluación de la tutoría conviene la incorporación de ejemplos concretos para tener un referente empírico. La claridad de lo que se pretende realizar es un elemento importante para el buen diseño y desarrollo de los programas, sobre todo si logra traducirse en acciones y estrategias de operación enfocadas a producir un impacto en los resultados. Es preciso, sin embargo, advertir que ante la diversidad de instituciones y de estructuras organizacionales que pueden adoptar el modelo propuesto por la ANUIES, la creatividad de los coordinadores para instrumentar las acciones es un elemento que deberá estar invariablemente presente en la operación de un Programa.

El criterio de pertinencia de la metodología es ampliamente reconocido, ya que responde a las necesidades de atención de problemáticas como la reprobación, el bajo desempeño académico y la desadaptación de los alumnos, problemas que frecuentemente concluyen en deserción, rezago y baja eficiencia terminal. Es incuestionable que las expectativas puestas por las instituciones en la tutoría son elevadas, pues consideran que su impacto no sólo se verá reflejado positivamente en los alumnos, sino también en el mejoramiento de la formación y en la práctica docente, al conducir a la adquisición de nuevas habilidades y competencias, así como al establecimiento de una nueva relación con el alumno. Adicionalmente, si las instituciones transitan hacia la incorporación de modelos curriculares flexibles, la





tutoría debe considerarse una actividad requerida para orientar en lo académico y en la gestión administrativa al alumno.






Por otra parte, aunque en términos de congruencia la metodología mantiene una relación lógica y coherente entre los objetivos y propósitos de la tutoría y las acciones propuestas, tales como las de planeación, organización y evaluación de la actividad; es necesario reflexionar en aquellos principios que guían las acciones programadas: todo ejercicio debe ser práctico, aplicable y consistente, con cierto grado de flexibilidad para que sea aplicable en contextos diferentes.

Aunque la metodología fue juzgada como una obra muy completa, que ha respondido a las expectativas de sus lectores, debe reconocerse que no incluye un conjunto de importantes inquietudes manifestadas por los docentes y por los coordinadores de programas. Sí ofrece una información básica y necesaria para poner en marcha un programa, pero las problemáticas o dificultades de la operación son diversas y muchas de las acciones emprendidas han tenido como soporte más la creatividad que la teoría.

La propuesta de la ANUIES fue juzgada como actual, porque es acorde con el nuevo paradigma del siglo XXI, centrado en el aprendizaje del alumno, apoyado en la disponibilidad de herramientas para el aprendizaje continuo e independiente, en formas de organización académica más flexibles, esquemas abiertos y/o a distancia, nuevos modelos de interacción maestro/alumno, currículos menos recargados de horas clase y sistemas de estudio computarizados y redes virtuales. La formación de los estudiantes adopta un carácter integral, con más autonomía en su aprendizaje y crítico de su entorno. La propuesta es vigente y necesaria porque considera la transición de modelos curriculares rígidos hacia modelos curriculares más flexibles, por lo que apunta a orientar al alumno hacia su adaptación a un nuevo contexto escolar y apoyarlo desde su ingreso y permanencia en la institución, hasta su egreso de la misma.

En resumen, se proponen algunos temas concretos que podrían enriquecer la propuesta metodológica de la ANUIES:

-  Considerar la opinión del alumno en el contexto de su formación integral y como sujeto de la tutoría.
-  Explicitar las condiciones institucionales de orden normativo, requeridas para garantizar una adecuada tutoría.
-  Considerar el papel de los padres de familia en un modelo de tutoría.
-  Incluir experiencias exitosas de la tutoría en diferentes instituciones.

-  Abundar en estrategias de difusión del programa.
-  Describir con mayor claridad estrategias de comunicación y de articulación con instancias dentro y fuera de la institución.
-  Incluir estrategias de seguimiento a los alumnos tutorados.
-  Abordar la situación contractual del docente y de su quehacer como tutor.
-  Incluir estrategias para convocar a los docentes, a las autoridades y a los alumnos a participar en el Programa de tutoría.

### **3.2. DOS COMENTARIOS FINALES**

La tutoría, tal como se ha venido implantando en las IES mexicanas, está dando muestras de la aparición de nuevas formas de relacionar a los estudiantes con sus profesores y con otros profesores, lo que en poco tiempo nos permitirá hablar de la generación de una nueva cultura en la educación superior. Esta manifestación debe alertar a autoridades, funcionarios, profesores y estudiantes de los nacientes compromisos en el ejercicio de las respectivas responsabilidades, orientados a mejorar la comunicación, a enriquecer el trabajo de cada uno y a posibilitar la transformación cualitativa de los servicios de este nivel educativo. Naturalmente, todo eso requerirá de cambios en la organización curricular, en las estrategias de enseñanza, en la infraestructura de apoyo, en las normas, probablemente, pues, por otro lado, los programas de tutoría han generado grandes expectativas de impacto en el desempeño de los estudiantes, en la actividad de los profesores y en las dinámicas de las instituciones, en general.

En la organización académica, la tutoría ha logrado una posición que no puede dejarla al margen de los procesos de planeación institucional, más allá de decisiones y veleidades de carácter político. Es, fundamentalmente, objeto de un tratamiento académico, técnico, dirigido a una población demandante de servicios educativos de calidad, no de posiciones ni privilegios. Por eso, quienes tomen la decisión de participar en un Programa institucional de tutoría, deberán tener conciencia de que se exigirá de ellos, coordinadores y profesores, un sólido compromiso moral y un esfuerzo en tiempo y en dedicación para hacer posible una formación integral y de calidad.

Finalmente, se reitera un amplio y sincero agradecimiento a los funcionarios y académicos que participaron en el presente estudio mediante la respuesta a un extenso cuestionario, esfuerzo que ha permitido conocer muy cercanamente la evolución de una experiencia que ha dejado grandes enseñanzas en quienes

compartimos la ilusión de ver un estudiante más comprometido y feliz.

### **3.3. RESUMEN DE RECOMENDACIONES**

**Recomendación 1:** Las autoridades institucionales han de ser muy cuidadosas en la selección de los profesores que aspiran a convertirse en tutores y verificar que el principal motivo de su participación sea el apoyo a los estudiantes, no a su expediente personal.

**Recomendación 2:** Deberían ser las autoridades de las instituciones educativas las responsables de promover entre el profesorado y los alumnos, las ventajas académicas que conlleva el Programa; igualmente, impulsar el ejercicio colegiado de la actividad docente para fortalecer el trabajo académico en las tutorías. Ni qué decir de la necesidad de estimular la articulación de esfuerzos entre las distintas instancias de apoyo académico y administrativo cuya colaboración resulta necesaria para la operación del Programa.

**Recomendación 3:** Cuidar que la implantación de un Programa de tutoría no impacte negativamente las estructuras institucionales, mediante el análisis de las posibilidades frente a las necesidades de atención a estudiantes y solución a sus problemáticas.

**Recomendación 4:** Valorar las posibilidades de promover modificaciones normativas a fin de incorporar la tutoría en los instrumentos de la institución.

**Recomendación 5:** Advertir que la metodología propuesta por la ANUIES, si bien ha representado un marco de referencia muy importante en el proceso de implantación de la tutoría, como documento de alcance general, tiene limitaciones cuya superación es un asunto a considerar por las instituciones. La decisión de implantar un Programa de tutoría tiene que ir aparejada de la elaboración de un diagnóstico de necesidades de atención a los estudiantes y de los recursos que la propia institución ponga al servicio del Programa.

**Recomendación 6:** Promover campañas de difusión del programa de tutoría de manera intensiva y periódica, a fin de sensibilizar a la comunidad académica institucional y dar a conocer sus propósitos y forma de operación.

**Recomendación 7:** Estudiar la posibilidad de combinar diferentes estrategias de tutoría, individual y grupal, en función de las prioridades de atención, del número y ubicación (ciclo escolar) de los demandantes y de los tutores disponibles.

Adicionalmente, promover actividades paralelas a la tutoría, de carácter preventivo, no

remedial, lo que seguramente tenderá a desahogar la carga de los tutores.

**Recomendación 8:** Incorporar en los presupuestos de las IES la construcción de cubículos o adaptación de espacios (el PIFI lo permite) para atender de manera individual a los estudiantes. Además, organizar eficientemente la ocupación de los espacios y procurar no tener cubículos que se emplean por media jornada laboral o menos tiempo.

**Recomendación 9:** En virtud de la escasez de materiales de apoyo a la tutoría,

promover entre coordinadores, tutores y profesores no tutores, la elaboración de los propios, así como el intercambio con integrantes de otros programas.

**Recomendación 10:** Que, por los medios adecuados a la gestión institucional, sus respectivas autoridades faciliten que el flujo de servicios y apoyos entre el programa de tutoría y los diversos programas y servicios institucionales se dé sin problema y que se informe a los responsables de la evolución de los estudiantes una vez que son canalizados a cualesquiera de ellos.

**Recomendación 11:** Realizar campañas de información y de atención a los profesores que no encuentran sentido en su participación como tutores, al tiempo de estudiar la posibilidad de ofrecer un incentivo económico, sea directamente en su salario o en especie, como el apoyo para participar en encuentros con tutores, material bibliográfico, procesos de capacitación que apoyen la tutoría, etcétera. Las coordinaciones de tutoría también deberán cuidar que los tutores no sean sobrecargados con alumnos, en función también de sus otros compromisos académicos.

**Recomendación 12:** Las instituciones deberán integrar la tutoría a sus respectivos sistemas informáticos a fin de permitir una operación adecuada, además de garantizar un manejo seguro de la misma. Igualmente, conocer y corregir los problemas de atención a los alumnos, desde el punto de vista administrativo.

**Recomendación 13:** Promover en las IES la conformación formal de redes internas y la participación de éstas en otras de alcance interinstitucional, para ir construyendo un espacio de intercambio de experiencias y de enriquecimiento de los programas de tutoría.

**Recomendación 14:** Promover la apertura de líneas de investigación sobre temas derivados del reconocimiento de problemas en torno de la tutoría, que tienen incidencia en los profesores, en los estudiantes, en el proceso mismo o en otros aspectos de impacto directo.

**Recomendación 15:** La información derivada de las observaciones sobre el texto deberá ser considerada para incorporar modificaciones que enriquezcan la metodología original y se ponga al servicio de las IES y de los interesados en la temática de la tutoría.

## **Anexo 1**

### **TABLAS Y GRÁFICOS DE RESULTADOS**

## **Anexo 2**

### **CUESTIONARIO PARA VALORAR EL IMPACTO DE LA IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORIA**