

## HACIA UN MODELO INTEGRAL DE TUTORÍA EN EL CAMPUS GUANAJUATO: REORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN TUTORIAL

---

GLORIA MARTÍNEZ SÁNCHEZ / CLAUDIA VIRGINIA NEGRETE JIMÉNEZ

Departamento de Gestión y Dirección de Empresas, División de Ciencias Económico Administrativas-  
Universidad de Guanajuato

**RESUMEN:** La ANUIES enfatiza, entre la propuesta de sus programas en forma especial, el referente al desarrollo integral de los alumnos, donde destaca la institucionalización de las actividades de tutoría. Programa último que para el caso de nuestra Universidad cuenta ya con diez años instituido, con claros avances y como una importante estrategia para el desarrollo integral de los estudiantes, sin embargo, debido a las nuevas formas de organización, de la cual somos protagonistas, se han de definir las líneas, políticas y formas de operar e impulsar en forma vinculada entre la Institución, el Campus y las Divi-

siones el Programa de Tutoría como una condición necesaria para que pueda darse la formación integral de los estudiantes, tarea que a través de la sistematización de un modelo integral de tutoría, en primera instancia para el Campus Guanajuato, ha de impactar en la actividad que nos ocupa, buscando traspasar la línea de la información hacia la formación atendiendo las tendencias curriculares y educativas de impulsar a los estudiantes en el desarrollo de competencias.

**PALABRAS CLAVE:** Tutoría, Alumnos, Tutor, Formación Integral, Modelo Integral.

### Introducción

La transformación institucional que hemos estado viviendo, indudablemente obedece a la imperiosa necesidad de que la organización universitaria requiera un cambio capaz de potenciar e impulsar su desarrollo y ser más competentes para responder a las exigencias actuales de nuestro entorno. Al señalar que estamos aún en un proceso de transición con la innovación del modelo orgánico y académico con una estructura multicampus y funcionamiento departamental y matricial, hablamos necesariamente del cambio que, según señala *Chiavenato (1999)*, en este escenario cambiante y dinámico, hace necesario el establecimiento de estrategias coordinadas y de largo plazo, con el fin de desarrollar climas, formas de trabajo, relaciones y comunicaciones congruentes con las exigencias. Con lo anterior se intenta destacar la importancia de establecer bases desde el interior que permitan primeramente, comprender la necesidad de cambio en lo que a tutoría se

refiere y, posteriormente encontrar puntos de cohesión para adherirse convencida, propositiva e institucionalmente a dicho cambio, como una organización que aprende que, desde la visión de Peter Senge (1990) define este último concepto como "un grupo de personas que continuamente refuerzan su capacidad de crear lo que ellos quieren crear", asimismo señala que las organizaciones que aprenden buscan asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades, esto es la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo autocrecimiento, de crear sinergias a través del trabajo en equipo.

Previsto desde nuestra filosofía, señala en su misión: Construir, preservar y compartir el conocimiento con el fin de contribuir a la **formación integral** del ser humano, la preservación de su entorno y la construcción de una sociedad democrata, justa y libre, y a la luz del Proyecto de Desarrollo para el Campus Guanajuato, el Sr. Rector del mismo, señala acertadamente entre los elementos de su **visión**, el *ofrecer servicios de apoyo al estudiante que inciden en su calidad de vida, en su formación integral y en su identidad universitaria*, esta visión se ve reforzada dentro de su tercera propuesta que a la letra expresa su profundo interés por facilitar el desarrollo integral del alumno, a quienes atingentemente los señala como *la esencia de la Universidad, desiderátum* que debe orientar nuestra dirección; reto y metas con los cuales nos sentimos comprometidos a trabajar arduamente a fin de alcanzar los objetivos propuestos y que claramente se encuentran señalados en el Plan de Desarrollo del Campus Guanajuato, (PLADECG 2010-2020), en su Estrategia Tercera, Desarrollo Integral de los Alumnos.

En la visión del SES al año 2020, se destaca que: *“Las IES centran su atención en la formación de sus alumnos y cuentan con programas integrales que se ocupan del alumno desde antes de su ingreso hasta después de su egreso y buscan asegurar su permanencia y desempeño, así como su desarrollo pleno”*. Paulo Freire, define la formación integral como formación, aprendizaje, señala el binomio sujeto y cultura en la educación; por su parte la UNESCO dentro de sus declaraciones considera que la formación integral del alumno, se constituye por las diferentes facetas de su desarrollo humano, recreativo, cultural, y deportivo (ONU-UNESCO, Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, Nicaragua, 2008). De estas ideas se desprende que la formación integral parte de la idea de desarrollar, equilibrada y armónicamente, **diversas dimensiones del sujeto que lo llevan a formarse en lo intelectual, lo humano, lo social y lo profesional**.

El objetivo del Programa de tutoría está encaminado a lograr una participación conjunta entre el tutor, el estudiante y no menos importante el Gestor/Coordinador, bajo esquemas de interacción profesor-estudiante–realidad, que le permita al tutorado superar problemas académicos, mejorar sus potencialidades, su capacidad crítica e innovadora, tanto en el aprovechamiento académico, como en su aspecto humano, en donde intervienen diversos servicios de apoyo al estudiante que inciden en su calidad de vida, en su formación integral y en su identidad universitaria, servicios adscritos a la CIDIE por parte del Campus Guanajuato para servicio y apoyo de las seis Divisiones que lo integran. Bajo la guía del tutor, el estudiante podrá transitar en el programa académico de manera flexible y responsable, frente al reto de su formación profesional, **incidiendo en tres momentos de la tutoría: ingreso, trayectoria y egreso (transición)**; por tanto, para el propósito de la presente propuesta, se ha identificado a la **tutoría** como el **conjunto de estrategias de orientación, formación e información, con el objetivo de ofrecer, a través de diferentes programas, servicios diversos a los alumnos con el fin de apoyar su trayectoria escolar y contribuir con su formación integral**, tarea que de manera responsable y comprometida se ha de ver reflejada en el Modelo Integral de Tutoría para el Campus Guanajuato: Reorganización de la Función Tutorial y que merece la estructuración de la presente propuesta.

## Desarrollo

**Planteamiento del Problema.** Dada la complejidad que implica transitar de un modelo orgánico a otro, corremos el riesgo de hacerlo solo a través de lo prescrito, mas no a través de generar procesos de cambio que guíen y orienten hacia los objetivos que se persiguen tanto de fondo como de forma. El modelo orgánico y académico caracterizado por una estructura multicampus y de funcionamiento departamental que se está operando, indudablemente exige, para el caso que nos ocupa, la reconfiguración y de la acción tutorial, aprovechando la vasta experiencia que institucionalmente se ha venido trabajando arduamente durante la última década y que es la plataforma para la reorganización de la función tutorial de los diversos campus de la Institución, esto implica un trabajo sinérgico entre divisiones, campus e institución.

### Objetivos Específicos:

- Identificar los aspectos relevantes del Programa Institucional de Tutoría

- Proponer un Modelo Integral de tutoría para el Campus Guanajuato
- Proponer estrategias que trasciendan del nivel de información hacia el de formación a fin de contribuir eficiente y eficazmente en la formación integral de los estudiantes.

**Hipótesis.** La aplicación de un modelo integral de tutoría académica reconfigurará atíngentemente la función tutorial en atención y prevención a necesidades específicas del Campus Guanajuato, impactando en el desarrollo integral de los estudiantes y el desarrollo docente de los tutores.

**Materiales y Metodología.** El Programa de Tutoría Académica que desarrolla en el Campus Guanajuato, en apego al Programa Institucional de Tutoría Académica de la Universidad de Guanajuato, de acuerdo a sus alcances y objetivos, está orientado a revitalizar la práctica de la docencia, brindando a los estudiantes atención personalizada mediante el acompañamiento y apoyo durante su proceso formativo, con el propósito de detectar de manera oportuna y clara los factores de riesgo que pueden afectar su desempeño académico y evitarlos o prevenirlos, e impulsar el mayor desarrollo en todas las áreas además de la cognitiva, la afectiva y social, incluidos los estudiantes de alto rendimiento, considerando de manera incluyente los programas de potencialización y tutoría de pares. En virtud de lo anterior la investigación tendrá una orientación cualitativa, a fin de estar en posibilidades de observar y analizar el comportamiento y actitudes de todos sus actores e indicadores correspondientes, igualmente se direccionará hacia un tipo de estudio descriptivo el cual nos permitirá identificar cómo y por qué se está desarrollando el fenómeno propiamente dicho, buscando especificar las propiedades, las características y conductas de los actores intervinientes, conjuntamente con los indicadores supuestos, sometidos a un análisis dentro de un contexto muy específico y que tienen que ver directamente con el área cognitiva, la afectiva, social y de rápida inserción al mercado laboral.

Para efectos de lo anterior, y dada la metodología y tipo de estudio, se llevaron a cabo entrevistas con los Coordinadores de tutoría de las seis Divisiones del Campus, así como un Focus Group a estudiantes, todos los participantes emitieron sus comentarios y puntos de vista de su propia percepción y concepción de la praxis de la tutoría en cada una de sus áreas de desarrollo, dando por resultado, de manera sucinta, las problemáticas y necesidades detectadas que se señalan en las *tablas 1 y 2*.

Estas necesidades han sido reiterativas en diversos estudios, sin menoscabo a los esfuerzos realizados, pero de manera aislada se han atendido, sin embargo cabe señalar que la percepción en la comunidad respecto a la práctica tutorial resulta un tanto desalentadora al no ver reflejados de manera holística y de verdadero impacto académico los resultados esperados.

**Resultados.** La deserción, entendida como una forma de abandono de los estudios superiores, adopta distintos comportamientos en los estudiantes que afecta la continuidad de sus trayectorias escolares (*Tinto, 1989:34*). Las Instituciones de Educación Superior (IES), por su parte, no han detectado con suficiente precisión los periodos críticos en la trayectoria escolar universitaria, en los cuales las interacciones entre la institución y los alumnos puedan definir en la deserción (*Tinto, 1992*). En general, según este autor, podrían señalarse tres periodos esenciales en la explicación del fenómeno de la deserción:

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

De acuerdo a los comentarios vertidos en el diagnóstico de la tutoría en el Campus Guanajuato, es menester resaltar la necesidad de señalar un **cuarto periodo crítico**, haciendo referencia a la *transición que ocurre entre los últimos periodos escolares de los estudiantes y su inserción al mercado laboral*, esta situación en muchos casos, obliga al estudiante a abandonar sus aspiraciones de desempeñar la profesión para la cual se preparó y emplearse o subemplearse en el mejor de los casos, en las actividades en que le den oportunidad puesto que tienen la necesidad de subsistir, dejando abandonadas sus

aspiraciones y metas de crecimiento profesional, menos aún busca el continuar con su autoformación.

En congruencia con el PIT, el modelo propuesto retoma la consideración de los tres momentos de la tutoría académica en la trayectoria universitaria de los alumnos, considerados como niveles de intervención: Ingreso, Permanencia y Transición, con áreas de intervención muy precisas y conceptualizadas en la práctica: psicológica, pedagógica y de orientación, cuyos programas deben ser planificados para tres diversas estrategias de intervención: el de prevención, el de corrección y el de potencialización, considerando de este último como una estrategia a lo largo de los tres momentos de intervención de la tutoría, considerando en el mismo la aparición de la tutoría de pares. ***El modelo intenta atender proactivamente los periodos críticos señalados por Tinto, incluido el propuesto por las autoras del presente.***

Cabe señalar que al hablar de un Modelo Integral de Tutoría, el Gestor/Coordinador se convierte en un elemento trascendente para garantizar la funcionalidad de dicho modelo, toda vez que bajo sus acciones de operatividad y gestiones diversas plasmadas en su PAT como Coordinador y derivados del Modelo, determinará la implementación, desarrollo, seguimiento y evaluación del mismo en consonancia con las necesidades específicas detectadas en su División. Podría afirmarse que el Modelo propuesto descansa propiamente en su capacidad de gestión y operación como responsable del atingente desarrollo de la tutoría. (Figura 1)

## Conclusiones

Abandonar una rutina o intentar cambiar las formas de trabajo, implica trastocar elementos intangibles que afectan al individuo, alterándole su clima laboral y sus formas de entender y percibir las “supuestas necesidades de cambio” que una organización debe realizar antes de quedar obsoleta o morir. Bien señalan los expertos en D.O., que lo primero que debe atenderse en un proceso de cambio son las actitudes, que solo hace referencia al comportamiento organizacional, cómo el individuo se comporta o reacciona ante todo lo que implica una organización; el haber abandonado formal y normativamente una estructura napoleónica para incorporarnos a una estructura departamental y matricial, no es tan simple como desprenderse de una ropa y ponerse otra. De acuerdo a lo que se venido señalando a lo largo de este documento, el cambio debe ser planificado, de tal suerte que

debe ser un modelo metodológico, capaz de generar un verdadero comportamiento organizacional que asume el cambio como un proceso obligado y natural. Estamos conscientes del reto que asumimos, desaprender el desarrollo de una vieja estructura para aprender otra que promete nuevas formas de crecer y alcanzar nuevos retos y metas y posicionar al Campus Guanajuato en el Programa de Tutoría, el cual se considera como una importante estrategia de la Formación Integral del Estudiante, consideramos que el modelo integral de tutoría propuesto puede ser una importante estrategia que impacte esta importante actividad.

## Tablas

**Tabla 1**

PROBLEMÁTICAS / NECESIDADES DE LOS ESTUDIANTES:
<p><b>1. Aprovechamiento y permanencia (disciplinar)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto índice de reprobación en materias de los 3 primeros semestres</li> <li>• Disminuir la tasa de reprobación en los primeros semestres</li> <li>• Reprobación y rezago en materias del área metodológica, estadística y bioestadística.</li> <li>• Disminuir los índices de reprobación y rezagos; considerando que se pueden lograr con una correcta asesoría y acompañamiento durante sus estudios</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los factores que provocan la reprobación y el rezago en los estudiantes de las licenciaturas en Derecho y Administración Pública.</li> <li>• Ofrecer asesorías de las materias con mayor índice de reprobación (matemáticas, estadística e inglés)</li> </ul> <p><b>2. Desarrollo de habilidades de los estudiantes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficientes hábitos de estudio.</li> <li>• Realizar talleres de Desarrollo de habilidades, técnicas de estudio y administración del tiempo.</li> <li>• Apoyar al estudiante para que desarrolle metodologías para el aprendizaje.</li> <li>• Favorecer el desarrollo de habilidades y destrezas en el estudiante</li> <li>• Dar talleres a los estudiantes sobre administración del tiempo, técnicas de estudio y motivación</li> <li>• Organizar talleres de apoyo a 60 estudiantes de: técnicas y habilidades de estudio, motivación y administración del tiempo, relaciones interpersonales e intrapersonales y desarrollo humano</li> <li>• Realización de la jornada de tutoría incluye: inducción, asesorías, informaciones académico-administrativas, orientación,</li> </ul>

<p>inscripción a la tutoría, talleres, conferencias y foros de discusión.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Apoyar al estudiante para que desarrolle metodologías para el aprendizaje</li><li>• Favorecer el desarrollo de habilidades y destrezas en el estudiante</li><li>• Ofrecer eventos que fomenten la integración hacia su comunidad universitaria, el desarrollo de sus habilidades para la mejora de su desempeño académico y personal (Jornada de tutorías, conferencias, cursos-talleres)</li><li>• Generar desarrollo de competencias en los estudiantes para una mejor transición al mercado laboral y en actividades acordes a su perfil.</li></ul>
--

**Tabla 2**

<b>PROBLEMÁTICAS / NECESIDADES DE LOS PROFESORES:</b>
<p><b>1. Cobertura de atención</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Brindar el servicio de tutoría a todos los estudiantes inscritos en el nivel de licenciatura.</li><li>• Abarcar la totalidad de la población estudiantil en la Facultad dentro del Programa de tutoría, para que todos los alumnos reciban la asesoría y acompañamiento de un tutor.</li><li>• Brindar el servicio de tutoría a todos los estudiantes inscritos en el nivel de licenciatura</li><li>• Asignar un tutor al 100% de los alumnos que adeudan materias</li><li>• Asignar tutor a los alumnos que lo soliciten</li></ul> <p><b>2. Formación y actualización de tutores</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• No en todos los casos se da que el tutor logre un acercamiento con el tutorado, por lo tanto se dificulta la comunicación</li><li>• Concientizar a los profesores en ejercicio activo sobre la importancia del compromiso adquirido y el cómo trasciende en la vida personal del estudiante, éste en colaboración del Dpto. de Desarrollo Humano de esta UA</li><li>• Establecer un proyecto complementario a la tutoría que brinde la orientación y asesoramiento al cuerpo tutorial en su desempeño enfocándose en aquellos que aún no se han formado para este ejercicio; en colaboración con el Dpto. de Desarrollo Humano de esta UA</li><li>• Apoyar la programación de cursos y actualización de los tutores</li><li>• Invitar y formar a más profesores tutores</li><li>• Que el 100% de los profesores de tiempo completo obtengan el Diploma en Competencias Básicas para Desarrollar la Tutoría</li><li>• Que el 100% de los profesores tutores de tiempo parcial obtengan el Diploma de Competencias Básicas para desarrollar la tutoría.</li></ul>



## Gráficas

### MODELO INTEGRAL DE TUTORÍA PARA EL CAMPUS GUANAJUATO

#### MOMENTOS DE LA TUTORÍA ACADÉMICA

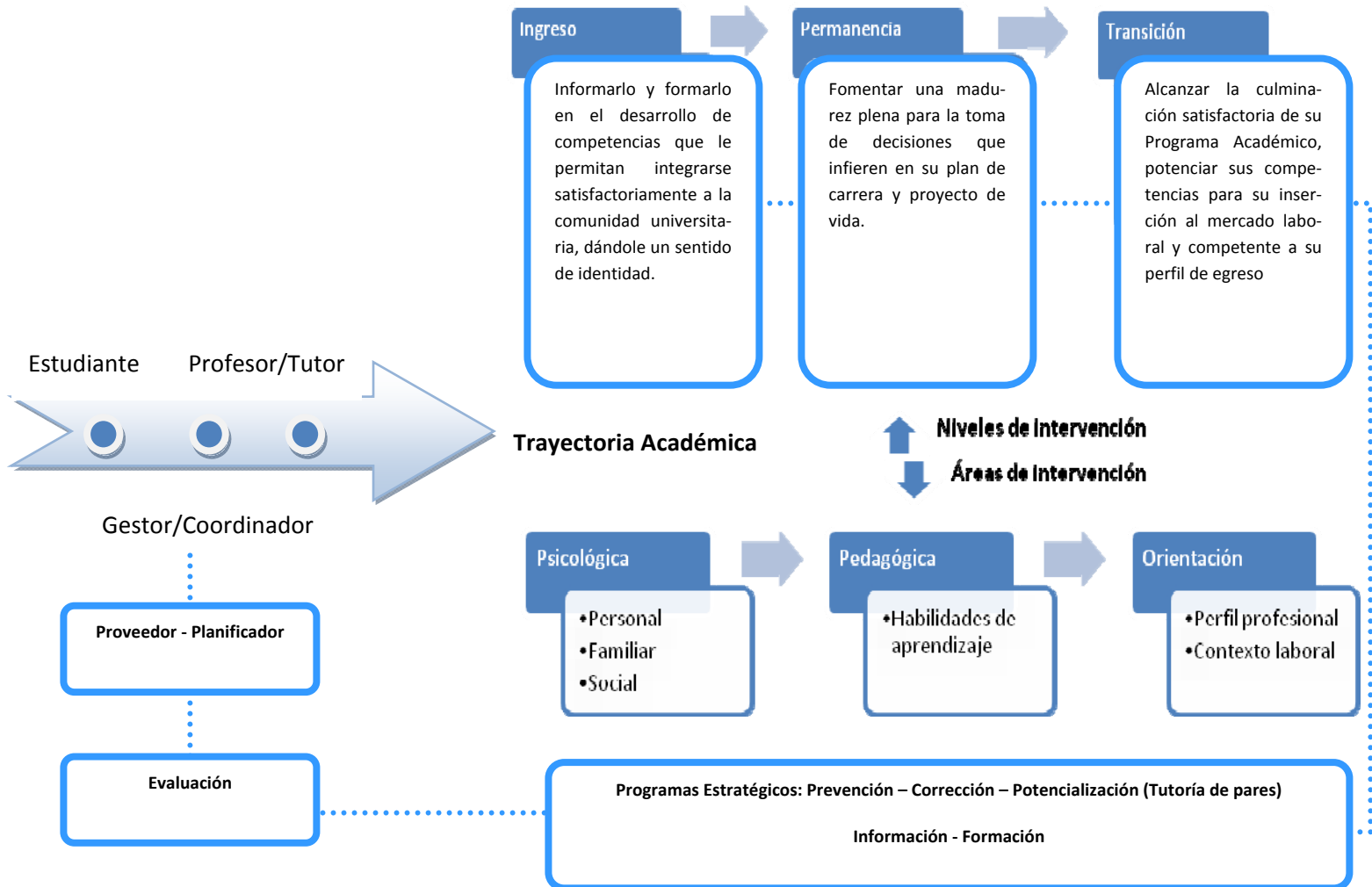


Figura 1. Modelo de Tutoría. Fuente de elaboración propia

## Referencias

- Álvarez, M.G. y González, R.M. (1998). Las políticas de educación superior y el cambio institucional. *Revista Sociología*, año 13, núm. 13. México.
- ANUIES (1999). *Perspectivas de la educación para el siglo XXI*. México: ANUIES.
- ANUIES (2000). *La educación superior en el siglo XXI. Las estrategias de desarrollo. Una propuesta de la ANUIES*. México.

- ANUIES (2000). *Programas Institucionales de Tutoría. Una propuesta de la ANUIES para su organización y fundamento en las instituciones de educación superior*. México: ANUIES.
- Bueno, C.E. (1996). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Madrid: Ed. Pirámide.
- Burton, C.R. (2000). *Creando universidades innovadoras. Estrategias organizacionales para la transformación. Coordinación de humanidades*. México: Ed. Porrúa.
- Castells, M., Flecha, R., Freire, P., Giroux, H., Macedo, D. y Willis, P. (1997). *Nuevas perspectivas críticas de educación*. España: Ed. Paidós.
- Díaz, B. F. y Hernández, R. G. (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. México: Ed. Mc Graw - Hill.
- González, C.R. y Romo, L.A. (Comp.) (2005). *Detrás del acompañamiento, ¿una nueva cultura docente?*. México: Universidad de Colima - ANUIES.
- Sacristán, J.G. (Comp.) (2008). Pérez, A.I., Gómez, J.B., Martínez, J., Torres, F., Angulo, F. y Álvarez J.M. (2008). *Educación por competencias, ¿Qué hay de nuevo?*. España: Ed. Morata.
- Tinto, V. (1992). *El abandono de los estudios superiores: Una nueva perspectiva de las causas del abandono y su tratamiento*. México: UNAM - ANUIES.