



¿QUÉ DEBE CAMBIAR, EN MATERIA DE ATENCIÓN INSTITUCIONAL A LOS ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN SUPERIOR, EN LA ETAPA DE POSTPANDEMIA?

Tamara Paola Caballero Guichard
Universidad Iberoamericana Puebla 1
Tamara.caballero.guichard@iberopuebla.mx

Área temática: Prácticas educativas en espacios escolares

Línea temática: Modelos, tendencias, tradiciones y experiencias en prácticas pedagógicas y prácticas profesionales

Tipo de ponencia: Reporte parciales o final de investigación



Resumen

La pandemia en todo el mundo ha representado un enorme golpe en todos sentidos. En México, el impacto en la educación podría ser de dimensiones inéditas, debido a las condiciones en las que la población debió resguardarse. Las instituciones educativas desarrollaron diversas estrategias de apoyo a sus estudiantes para continuar su formación. En esta ponencia se presenta una recopilación de problemas enfrentados por los estudiantes de la Universidad Autónoma de Baja California, recogida durante un curso impartido en octubre y noviembre del 2022, clasificados en cuatro rubros: académicos, de salud física y mental, económicos y personales, familiares y sociales. Se consideró importante aprovechar dicha experiencia, por la riqueza de la información, y procesarla en el marco de un modelo de cambio como estrategia de mejora del proceso educativo, que plantea tres fases: inicio, implementación e institucionalización, para que las instituciones diseñen estrategias de apoyo hacia la mejora. En el caso mexicano se entendería que buscarían minimizar los impactos negativos del confinamiento y, específicamente preservar la formación integral de los estudiantes. Al final, se propone recuperar las múltiples lecciones que dejó la pandemia, mediante la recuperación de la inteligencia y creatividad de los actores estudiantes, docentes e investigadores, para renovar las prácticas educativas y fortalecer la formación integral de los estudiantes.

Palabras clave: Atención a estudiantes, estrategias postpandemia.

Introducción

En todo el mundo, la experiencia de la pandemia provocada por el SARS-CoV-2 ha sido de tal magnitud que, para bien o para mal, ha generado múltiples impactos. Los hemos observado y padecido en nuestro entorno inmediato en la cotidianidad de nuestras acciones; en la familia, en el trabajo, en la calle, en la convivencia con propios y extraños. En palabras de Erick, estudiante de educación media superior “llegó de la nada y está afectando el futuro de todos” (Alcántara, 2021:17). Su impacto ha sido ampliamente devastador en la historia reciente de la humanidad: según lo expresa la OCDE, por ejemplo, vimos una caída de 6% en la actividad económica mundial (Ibid., p. 17) reflejo, entre otros asuntos, de la pérdida de millones de empleos, así como del cierre temporal o definitivo de empresas por problemas de endeudamiento (González, 2020). En el campo de la salud, el tamaño de la tragedia se tradujo en millones de defunciones a nivel planetario.

La obligación de confinarnos con el propósito de salvaguardar la salud de toda la población tuvo efectos particularmente negativos, como la interrupción de las relaciones sociales fuera del hogar, simultaneo a los cambios de rutinas cotidianas, pérdida de confianza en personas e instituciones, escasa solidaridad, fenómenos de exclusión, aunado a mayores dificultades para disminuir la desigualdad y la pobreza. Así mismo, generó mucho estrés, inseguridad y, de manera relevante, una gran incertidumbre (Muñoz, 2021). Ante ello, los diversos actores sociales tuvieron que echar mano de su inventiva para reorganizar con gran premura sus actividades y hacer frente a las diferentes necesidades de su existencia.

Antonio Guterres, Secretario General de la ONU, advertía de la gran disrupción sin precedentes que la pandemia causó en la educación a nivel mundial (Alcántara, 2021). En México, observamos una incapacidad de las autoridades gubernamentales para enfrentar la catástrofe, que ha tenido graves repercusiones en general. Reimers es contundente cuando afirma que, “en buena parte, el enorme sufrimiento causado por la pandemia es producto no solo de la pandemia misma, sino de las deficientes capacidades humanas con las que algunos líderes y ciudadanos respondieron a la crisis, de la toma de decisiones de política pública ignorando la mejor evidencia científica” (Reimers, 2021:12).

En ese contexto, en el que la mayoría de los estudiantes, sus docentes y otros actores educativos debieron realizar transformaciones radicales en las prácticas formativas, también se vieron en la necesidad de enfrentar dolorosas pérdidas de familiares o de seres queridos y experimentaron una acentuación de las desigualdades en el acceso a los diferentes servicios educativos. Ante ello, las instituciones de educación superior echaron a andar diversas estrategias de apoyo a sus estudiantes a fin de hacer frente a la contingencia derivada de la pandemia, en modalidades diversas y contribuir así a minimizar los impactos y efectos negativos que el confinamiento y los problemas asociados, entre ellos los de salud, causaron en su proceso formativo.

Sin embargo, los estudiantes debieron contender con dificultades agregadas a las ya descritas, de carácter práctico y técnico tales como la falta de equipo de cómputo, acceso a internet,

deficiencias en el uso de la tecnología como herramienta de apoyo escolar. Adicionalmente, inconvenientes para llevar a cabo actividades en casa, cuando había que compartir espacios, tiempos, instrumentos y compartir también tareas domésticas y cuidados de familiares. Las crisis -se afirma- suelen descubrir otros problemas que ordinariamente pasamos por alto, como que los estudiantes no han sido formados “para la autorregulación y ahora se les exige asumir responsabilidades y un papel activo, cuando estos procesos se aprenden y requieren de andamios que contribuyan a la autonomía y al pensamiento crítico” (De la Cruz, 2020:45).

El panorama se aprecia crítico y tanto las instituciones como los estudiantes fueron sorprendidos sin los recursos mínimos para poder garantizar la continuidad de sus estudios con los menores problemas posibles, incluido el gran riesgo de abandono de sus estudios o de un rezago difícil de remontar. El largo confinamiento tuvo afectaciones anímicas, porque para un joven es muy importante la convivencia con sus pares “en una edad en la que [sus compañeros] son esenciales” (Schmelkes, 2020:83). La autora subraya que esa condición aunada a otras derivadas del encierro genera “una situación altamente estresante que en ocasiones desencadena eventos depresivos y... deteriora las condiciones para aprender” (ibid.).

Evidentemente, el súbito tránsito de un sistema presencial a una modalidad a distancia, que buena parte de los involucrados (docentes, tutores y estudiantes) no domina hizo indispensable contar con algún apoyo adicional para poder sobrellevar esta novedosa experiencia, no obstante haber aprendido que los jóvenes han desarrollado una notable resiliencia y, dentro de ella, habilidades para sacar provecho de su capacidad de inventiva. Aun cuando se promovió un uso intensivo de recursos tecnológicos, fundamentales para una comunicación en tiempos de confinamiento, no alcanzaron para resolver todas las problemáticas enfrentadas.

Gran parte de la problemática referida se identifica con lo ocurrido en la Universidad Autónoma de Baja California (UABC). Fue mediante el desarrollo del Curso: *La tutoría en tiempos de contingencia*, impartido por quien esto escribe, durante octubre y noviembre de 2022, a tres grupos de docentes, en funciones de tutores de diferentes carreras, de las sedes Ensenada, Mexicali y Tijuana que se pudo conocer la situación de sus estudiantes y formular un conjunto de prácticas y mecanismos de apoyo a los estudiantes, de cara a la magnitud del fenómeno de la pandemia y de las consecuencias observadas a lo largo de más de dos años.

Esta ponencia se propone, a partir de la experiencia resultante de la UABC, reflexionar sobre la necesidad de emprender cambios hacia la generación de estrategias de apoyo, en una amplitud de aspectos y espacios, utilizando los recursos y mecanismos al alcance de la institución, de los tutores, de los propios estudiantes, para lograr su estabilización, en el periodo identificado como de postpandemia. Los cambios reales, además de minimizar los impactos y efectos negativos que el confinamiento y los problemas asociados han causado en su proceso formativo, en la práctica deben asegurar una mejora en los aprendizajes de los estudiantes, a la par de reforzar su formación integral.

Es así que para saber qué debe cambiar en materia de atención institucional a los estudiantes de educación superior, en la etapa de postpandemia, se propone trabajar bajo la perspectiva

teórica elaborada por Amador Guarro (2008) en torno al cambio como estrategia de mejora del proceso educativo.

Desarrollo

En abono de la mejora de la calidad del desempeño y la formación integral, desde el año 2000, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, ANUIES, contempla una serie de mecanismos de apoyo (ANUIES, 2000) para abordar las necesidades de los estudiantes desde antes de su ingreso, a lo largo de su permanencia y hacia el momento del egreso, como estrategias de asignación de tutores, cursos propedéuticos, hábitos de estudio, habilidades de aprendizaje..., que brinden un soporte efectivo a su formación. Aún más, (2000:174), la ANUIES sostiene que “los esfuerzos por mejorar el sistema de educación superior deben incluir un conjunto de actividades enfocadas a atender de manera integral a los estudiantes y resulta indispensable que cada IES establezca un programa prioritario en este sentido”.

Es fundamental conocer a los estudiantes: saber cuál es su nivel académico, sus prácticas culturales, hábitos de estudio, sus aspiraciones, o expectativas académicas y laborales. En el mismo sentido Serna (2010:16) describe que “los asuntos referidos a las características de los estudiantes no han tenido la suficiente relevancia. En la mayoría de las instituciones se opera desde el supuesto de una cierta homogeneidad en las características de los estudiantes, por consiguiente, los programas académicos no toman en consideración la evidente heterogeneidad”.

Es indispensable establecer qué debe entenderse por “atender al estudiante”. En ello están implicadas varias tareas que van desde la acción de prevenir, remediar, hasta actuar oportuna y convenientemente. Es así que, según Serna (2010:22), por “servicio al estudiante” se entiende el conjunto de diversos apoyos que la universidad les ofrece, en forma de prestaciones tanto académicas como asistenciales (ajenas al conteo de créditos) que pueden ser solicitadas y utilizadas mediante un simple proceso de “ventanilla”.

Visto en una perspectiva formativa, innovadora que propicie la autonomía del estudiante, el hecho de “abrir ventanillas” de servicio no es la mejor forma de “atender”, porque no se debe plantear como una “asistencia”. Más bien (Romo, 2022), se esperaría que las IES establezcan el firme compromiso de ofrecer un conjunto de programas, servicios y apoyos para procurar una formación integral con una visión humanista y responsable que, claramente contribuya a garantizar la permanencia escolar y el desarrollo personal de los estudiantes. Evidentemente, en etapas de postpandemia, tales programas y servicios deben organizarse en respuesta a necesidades y expectativas más precisas.

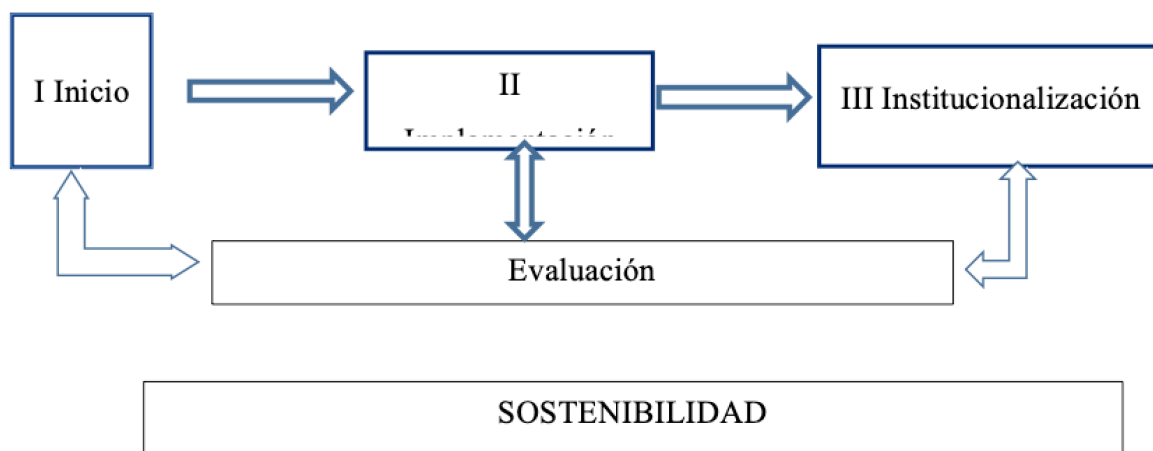
Ofrecer una formación integral debe entenderse como la implantación de una serie de políticas institucionales para incrementar el potencial humano de los estudiantes que avale su mejor

desempeño profesional, a partir de prácticas innovadoras, en una perspectiva multidimensional. Se espera, así, que los estudiantes alcancen un mayor aprovechamiento para ser capaces de asimilar una nueva realidad y contribuir a transformarla, en beneficio de la sociedad a la que pertenecen.

Lo cierto es que, tras la obligada interrupción de las rutinas institucionales se podría caer en el error de convertir la etapa de postpandemia en “una especie de restauración... de los sistemas escolares, tal como existían antes de esta emergencia” (Tenti, 2020:73). Esto es, sin impulsar ningún proceso de cambio a favor de la mejora de los aprendizajes. Se debiera aprovechar la oportunidad para construir un escenario diferente; con recursos y formas de comunicación novedosos, cuestionando la pertinencia y la funcionalidad de los procesos hasta ahora seguidos.

Por tanto, en esta ponencia se hace una adaptación de la perspectiva de cambio, para la mejora, postulada por A. Guarro (2008), para efectos de reconstrucción de los centros educativos en la postpandemia, de acuerdo con la información recogida entre profesores y tutores de la UABC, con la intención de ilustrar un esquema de regreso pleno a una normalidad diferente, compleja y necesitada de una renovación de estrategias de apoyo y de atención a los estudiantes.

Dicha perspectiva de cambio observa una secuencia en tres fases:



Fuente: Guarro, A. (2008).

La primera fase, el *inicio* sugiere empezar el proceso de mejora generando las condiciones para el cambio, sobre un diagnóstico que permita revisar los problemas enfrentados para encaminar las soluciones. La siguiente fase, la *implementación*, supone acciones de innovación hacia el cambio y su seguimiento, que dé cuenta de las modificaciones, avances y mejoras. Finalmente aparece la fase de *institucionalización*, de duración indefinida, pero de gran influencia, que descubra si las innovaciones se han incorporado a la cultura de la entidad educativa y puedan verse como algo habitual (Guarro, 2009).

El proceso de *evaluación* consiste en recoger información y argumentos a fin de que los implicados debatan, críticamente, cómo es su práctica y empiecen a transformarla. La naturaleza de la *sostenibilidad* se refiere a una serie de condiciones que se esperan como

consecuencia del cumplimiento de las fases previas. Es decir, que al final sea evidente que hay mejoras, no simples cambios de posiciones; y perduren a lo largo del tiempo; se apoyen en recursos disponibles y no impliquen un impacto negativo, porque promueven la diversidad y la estabilidad en el medio ambiente educativo. No sólo por razones de espacio, sino porque el trabajo con la UABC no fue organizado en función del modelo citado, en esta ponencia no se hará referencia a la *evaluación* ni a la *sostenibilidad*.

Dentro de las actividades previstas en el curso en la UABC, en cumplimiento de la primera fase del modelo de Guarro, los 53 docentes participantes identificaron mediante un ejercicio con carácter diagnóstico, las problemáticas de diverso tipo y nivel que los estudiantes -incluidos también los docentes- reportaron durante la etapa de confinamiento, tanto en lo personal, como en lo escolar, bajo una gran incertidumbre, de cara a un escenario que cambió radical e inesperadamente. Se incluyen los más relevantes por frecuencia en su aparición y se ordenan de acuerdo con cuatro rubros:

1) Académicos:

- Deficiencia en desarrollo de habilidades cognitivas y de aprendizaje autónomo.
- Dificultades para el aprendizaje en línea, asociadas a un sistema remoto sin preparación de los docentes.
- Resistencia al trabajo en equipo.
- Estrés “académico” por deficiente infraestructura para unirse a clases virtuales.

2) Salud física y mental:

- Estrés, en aumento durante la pandemia. Psicosis generalizada por miedo al contagio.
- Aislamiento, falta de motivación y reducida actividad física. Restringida convivencia social.
- Intentos de suicidio, muestra de la frágil salud mental de los estudiantes. Afectaciones por pérdida de familiares y/o conocidos cercanos.

3) Económicos:

- Algunos alumnos asumieron rol de proveedores o trabajaron para apoyar económicamente a sus familias, con riesgo para la permanencia educativa.
- Gastos adicionales en dispositivos de comunicación e internet.
- Precaria situación económica agudizada en familias donde los padres perdieron el empleo.

4) Personales, familiares, sociales:

- Complicadas condiciones para el estudio en casa, para convivencia familiar; vulnerabilidades diversas; violencia intrafamiliar.
- Interrupción de la interacción social necesaria en jóvenes para establecer lazos con iguales.

- Complicaciones para estudiantes que suspendieron compromisos como cuidado de algún familiar, trabajo, etc., afectando su desempeño escolar.
- Desigualdad en el trabajo doméstico, particularmente para las estudiantes mujeres y/o madres.

Para el cumplimiento de la segunda fase, la *implementación*, la organización de acciones de innovación juega un papel fundamental, en virtud del imperativo de cambio que se persigue, tanto en modalidades presenciales, como en escenarios híbridos de formación. A manera de reflexión que pueda ser extendida a otras IES, es importante considerar la magnitud de la información encontrada en la UABC.

En el caso de las problemáticas de índole académica, como dificultades para el aprendizaje en línea, aumentadas por las evidentes deficiencias de los docentes para trabajar en esta modalidad, el escaso desarrollo de habilidades cognitivas y de aprendizaje autónomo, la resistencia al trabajo en equipo, o las limitaciones en recursos tecnológicos, junto con las poco adecuadas condiciones para el estudio en casa, las IES tendrían que intensificar los apoyos para capacitar en el manejo de tecnologías para la enseñanza y el aprendizaje. Eso incluye integrar un mayor número de profesores como tutores, que sean competentes en el manejo de tecnologías, igual que sean personas más sensibles, empáticas y solidarias, que posibiliten actualizar y fortalecer el acompañamiento.

A la par se deberán crear mecanismos más flexibles que apoyen asuntos escolares como bajas o reinscripciones por situaciones extraordinarias, junto con una mejora permanente en programas y servicios de atención a estudiantes, incorporando plenamente la modalidad híbrida (Ponce, 2022). Esta última habrá de garantizar diversas formas de comunicación con los estudiantes. Por ejemplo, virtual con quienes trabajan o son foráneos; presencial, con los alumnos que se acomodan a esta modalidad y tienen disponibilidad para participar. Así mismo, será indispensable la elaboración de materiales audiovisuales adecuados a la modalidad híbrida, que guíen los procesos y trámites de los estudiantes cada nuevo ciclo: asesoría, tutoría, reinscripciones, evaluaciones, becas, servicio social, etc.

Las problemáticas ligadas a la salud es un ámbito complicado para la intervención de actores institucionales, como es el caso de los tutores. Si presencialmente es difícil hacer un diagnóstico o identificar elementos mínimos para aproximar una valoración que dé pistas sobre qué decisiones tomar, la virtualidad interpone mayores limitaciones. Podría pensarse que algunas actitudes como el aislamiento, la falta de motivación, el desorden en los horarios y rutinas prepandemia, cierto nivel de estrés, desconcentración pueden llegar a considerarse “normales”. No obstante, son focos de atención de la tutoría, a efecto de evitar que se vuelvan crónicas o que generen mayores daños.

Lo verdaderamente alarmante está en los impactos provocados en términos de depresión, duelos no superados, psicosis, estrés grave, agudización de comorbilidades, hasta intentos de suicidio, los cuales merecen una atención inmediata, no de parte de los tutores, pero sí con la

mediación de éstos. Ayudar a procesar los duelos ha sido un trabajo que pocas instituciones se han tomado en serio.

El tema económico, si bien está fuera de la responsabilidad de la formación tiene importantes y lamentables impactos. Por lo menos, se han podido encontrar alternativas ya sea de horarios, de sitios cercanos con flexibilidad tiempos, incluso de dedicación en momentos determinados. En situaciones extremas han debido abandonar los estudios o posponerlos gracias a la flexibilidad en la normativa, para optar por bajas temporales. Por supuesto que programas renovados de becas y otro tipo de ayudas a los estudiantes han de ser considerados como de elevada prioridad.

Dentro de las problemáticas de orden personal, familiar o social, la separación del espacio escolar, cuya importancia en la formación integral es indiscutible, afectó bastante a los estudiantes. Sin embargo, parece que empiezan a disiparse con el regreso a la presencialidad, con un mejor dominio de la modalidad virtual o con la combinación de ambas. En donde es insoslayable una más cercana atención de parte de los tutores es en los asuntos de violencia intrafamiliar o en el de la desigualdad en el trabajo doméstico y la mayor carga de responsabilidades de las mujeres.

En consecuencia, es obligado disponer y mejorar la infraestructura y equipamiento adecuado para convocar y facilitar la participación de los estudiantes en diversas actividades correspondientes con las necesidades de su formación, en términos de calidad, cobertura, seguridad, funcionalidad y sostenibilidad. Obvio que se requieren mejores aulas, centros de información actualizados, equipamiento en laboratorios y talleres, acceso a internet, así como instalaciones sanitarias en buen estado.

En 2020, la ANUIES divulgó un conjunto de propuestas para preservar la salud de las comunidades y lograr una adaptación a las nuevas circunstancias, contenidas en el documento *Sugerencias para mantener los servicios educativos curriculares, durante la etapa de emergencia sanitaria provocada por el covid-19* (Romo, 2020). Podría parecer el mayor acierto, si no es porque, en nuestro punto de vista, no se recurre a los tutores como actores fundamentales por su papel en el apoyo a funciones académicas esenciales.

En la fase de *institucionalización*, en principio debe quedar claro que, ante la diversidad de tipos de estudiantes y sus respectivas necesidades, la atención también debe ser diversificada, desde cualquier instancia de gestión, sea académica o administrativa. La pandemia da cuenta de un conjunto de problemáticas que se pueden atender mediante esfuerzos organizativos integrales, en donde cada entidad de cada IES primero conozca su contenido y después establezca una comunicación con instancias más directamente involucradas, para establecer las estrategias institucionales, de carácter permanente que contribuyan a solucionarlas. Las IES no pueden mantener cotos cerrados que obstaculicen actuar estratégicamente; deben propiciar que se compartan esfuerzos y se minimicen los costos.

En cuanto a las problemáticas que enfrentan los estudiantes y que son materia de intervención por parte de tutores, parece que la pandemia vino a reconocer que no todo

se concentra en los aspectos académicos, sino que existen otras áreas de la vida en las que ocurren importantes fenómenos.

Entonces, la institucionalización de las innovaciones, que se constituyan como algo habitual, no extraordinario, requiere de acciones como habilitar una infraestructura intrainstitucional de comunicaciones, por diferentes mecanismos, para enriquecer las relaciones entre docentes y estudiantes y garantizar un acercamiento más personalizado, que evite posibles casos de abandono o de rezago. Esto deberá incluir que todos los actores conozcan a fondo la normativa institucional para definir las estrategias de trabajo en cada caso.

Un proceso de institucionalización de acciones que pretendan apoyar a los estudiantes en su formación no puede existir si no se da en un ambiente de mayor confianza y empatía. Gracias a éste, se posibilitaría establecer una comunicación efectiva entre docentes/tutores y estudiantes que alienten la disponibilidad de ambos, para atender oportunamente dudas o problemas de éstos. Influiría, de igual forma, en el reconocimiento de las necesidades de alumnos, con atención en la diversidad (características emocionales, étnicas, de género, etc.). particular importancia reviste el seguimiento puntual a estudiantes en sus diferentes necesidades, con énfasis en quienes manifiestan problemas de salud emocional o condición de desventaja académica. Finalmente, institucionalizar acciones de apoyo a los estudiantes también significa divulgar orientación sobre protección sanitaria, para desarrollar una cultura de prevención y construir una educación para la salud.

Conclusiones

Sin duda, todos los habitantes del planeta fuimos sorprendidos por la pandemia y nos percatamos de que carecíamos de los recursos mínimos para hacerle frente y garantizar la continuidad de los procesos educativos, tanto en lo institucional, como en lo personal, esfera que además fue presa de afectaciones anímicas. Entre otras evidencias, se hizo claro que la tecnología no fue suficiente para resolver muchas de las problemáticas.

De acuerdo con la experiencia de la UABC, referente útil para extender a otros contextos entendemos que las IES tienen como tarea recuperar el interés de los estudiantes y fomentar su autonomía, probablemente vulnerada, mediante el diseño de estrategias de cambio y contando con recursos adecuados. En todo ello (formación integral) está incluida la promoción de la salud física y emocional de los estudiantes, así como la formación ciudadana.

Para muchos la pandemia dejó múltiples lecciones; en particular, asumir de lleno que somos parte de la era digital, donde la modalidad híbrida de trabajo cobra un rol preponderante como una práctica innovadora para aprender, para comunicarnos, para debatir, etc. Empero, se advierte el riesgo de trasladar a la virtualidad los mismos procedimientos que operan en la presencialidad, lo que no supondría innovación alguna. En razón de ello, conviene recuperar espacios, recursos de todo tipo, como la inteligencia y creatividad de estudiantes, profesores,

investigadores, para renovar las prácticas educativas y comprender, para fortalecer la formación integral de los estudiantes.

Referencias

- Alcántara Santuario, A. (2021). "Llegó de la nada y está afectando el futuro de todos": la irrupción de la pandemia y sus efectos en las universidades mexicanas. *Universidades* Núm. 89, jul-sept. UDUAL. pp. 15-32. <https://doi.org/10.36888/udual.universidades.2021.89.564>
- ANUIES (2000). La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas para su desarrollo. ANUIES, Colección Documentos, 260 p.
- De la Cruz Flores, G. (2020) El hogar y la escuela: lógicas en tensión ante la COVID-19. En: IISUE, *Educación y pandemia. Una visión académica*, México, UNAM, <<http://www.iisue.unam.iisue/covid/educacion-y-pandemia>>, consultado el 6 de mayo, 2023.
- González Velázquez, L. (2020). Estrés académico en estudiantes universitarios asociados a la pandemia por COVID-19. *ESPACIO I+D, INNOVACIÓN MÁS DESARROLLO*, 9(25). <https://doi.org/10.31644/IMASD.25.2020.a10>
- Guarro, A. (2008). El plan institucional de tutorías como propuesta de cambio: procesos y estrategias. Conferencia Magistral (a distancia). Tercer Encuentro Nacional de Tutoría, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, ANUIES, 18 de septiembre, BUAP, Puebla, Pue.
- Guarro, A. (2009). La mejora institucional. Universidad de La Laguna, 73 p.
- Lectura Fundamental-Mejora institucional documentos del grado de pedagogía - LA MEJORA INSTITUCIONAL
- Muñoz García, H. (2021) América Latina: los efectos de la pandemia en las universidades públicas. *Universidades* Núm. 89, jul-sept. UDUAL, pp. 9-13.
- Ponce Ceballos, S., Martínez Iñiguez, J. E., & Moreno Salto, I. (2022). Recomendaciones para la tutoría académica en tiempos de contingencia. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 13(25). <https://doi.org/10.23913/ride.v13i25.1240>
- Reimers, F. (2021). ¿Cómo puede la universidad contribuir a construir un futuro mejor durante la pandemia de la COVID-19? *Revista Iberoamericana de Educación*, vol. 88, Núm. 2, pp. 9-28. OEI <https://doi.org/10.35362/rie8624690>
- Romo, A. (2020). Los actores faltantes. *Campus* Núm. 848, p. 06. <https://www.campusmilenio.mx/notasd/848romo>
- Romo, A. (Coord.). (2022). Los programas y servicios de atención al estudiante de educación superior: oferta, utilización y satisfacción. ANUIES, Biblioteca de la Educación Superior. 306 p.

Romo, A. (2022). "Experiencias de tutoría, en tiempos de pandemia, en apoyo a la formación integral de los estudiantes de la Universidad Autónoma de Baja California". (En prensa) En: *Revista Tutorías en Educación Superior*

Schmelkes, S. (2020). La educación superior ante la pandemia de la COVID-19: el caso de México. En *Universidades*, No. 86, oct-dic. UDUAL, pp. 73-87.

<http://udualerreu.org/index.php/universidades/article/view/407/409>

Serna, A. (2010). *La tutoría académica desde la mirada del alumno*. Universidad Autónoma de Baja California, 152 p.

Tenti Fanfani, E. (2020). Educación escolar post pandemia. Notas sociológicas. En: I. Dussel, P. Ferrante y D. Pulfer (Compls.) *Pensar la educación en tiempos de pandemia*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Unipe. Editorial Universitaria. Libro digital, pp. 71-83.