

CREACIÓN DE UNA PROPUESTA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS PARA LA ENSEÑANZA SUPERIOR: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

TIBURCIO MORENO OLIVOS*

Resumen

Se perfilan algunos de los componentes teóricos que orientan la propuesta institucional de tutorías para la Universidad de Quintana Roo, cuyo modelo educativo desde su génesis contempla la tutoría como un elemento *sine qua non* para el desarrollo de sus programas educativos. Se analizan algunas de las dificultades operativas que ha afrontado la tutoría en esta universidad para insertarse de modo natural en las prácticas educativas, al tiempo que se enfatiza la necesidad de hacer de esta tarea educativa un proceso planificado y sistemático. Se recupera y enfatiza la idea de concebir a la tutoría como un proceso integral en el que la colaboración entre todos los actores implicados resulta fundamental para lograr los objetivos pretendidos.

Palabras clave: Tutorías, enseñanza, alumnos.

Abstract

Some of the theoretical components of the institutional tutorial proposal at the Quintana Roo University are detailed. From the very beginning, the educational model has included tutorial advisory as a mandatory element for the development of education programs. Some of the operational difficulties encountered by the tutorial effort in order to achieve its natural insertion in educational practices at such university are mentioned. Moreover, emphasis is made in the need of transforming such task into a well planned and systematic process. Thinking of tutorials as an integral process with the participation of all parties involved is considered as a key element in order to reach the objectives set.

Key words: tutorial, teaching, students.

* Profesor investigador titular del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades (ICSHU). Área Académica de Ciencias de la Educación de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH).

Algunas causas que explican por qué la tutoría no figuraba en el esquema de operación de las IES mexicanas

La sociedad era más simple, los estudiantes afrontaban menos dilemas y dificultades en su vida social, personal, laboral, además de que contaban con una mayor atención de sus familias y de la gente de su comunidad. Esto ha cambiado, actualmente el ritmo de vida es más rápido y agitado, y cada día plantea mayores desafíos a las nuevas generaciones.

No existía tanta competitividad entre las IES y las universidades no estaban sujetas a esquemas de evaluación y rendición de cuentas como ocurre hoy en día. La preocupación central era la cantidad (un problema de cobertura) y no tanto la calidad de la formación. Los altos índices de bajo rendimiento, reprobación, deserción, abandono escolar, no quitaban el sueño a los profesores y autoridades educativas, se pensaba que era una condición hasta cierto punto “natural” de la vida de las instituciones educativas. El alumnado era el único responsable de los malos resultados, nunca el profesorado o la institución.

La educación superior tenía un carácter elitista por lo que los alumnos que ingresaban al sistema procedían, en su gran mayoría, de ambientes socioeconómicos y culturales favorecidos, y por tanto, con muchas posibilidades de tener éxito escolar. Al democratizarse el ingreso a las IES, emerge una población escolar masificada, heterogénea, y procedente de clases sociales desfavorecidas¹, lo que se traduce en grupos escolares que presentan déficit económico,

cultural, lingüístico, físico, intelectual, etcétera. La homogeneidad de las aulas es suplida por la heterogeneidad, y aún no está resuelto como afrontar esta nueva realidad.

Al masificarse las aulas, las IES no disponen de recursos humanos, técnicos y financieros suficientes para brindar una educación personalizada al alumno y apoyarle en sus dificultades.

Respecto a la atención del alumnado, durante mucho tiempo se ha pensado –por considerarse ésta una tarea inherente a la función docente– que bastaba con la sola atención que el docente puede brindarle en una clase regular, pero esto, ha quedado demostrado que no es suficiente, es decir, que el alumno requiere un apoyo más personalizado para superar las dificultades y exigencias que le plantea la enseñanza superior, especialmente en el caso de los alumnos denominados “en riesgo”.

Se pensaba que el profesorado tenía como tarea esencial la buena enseñanza, es decir, un buen profesor era aquel que mostraba un dominio pleno del contenido disciplinar de la materia que impartía. Se trataba a todas luces de un paradigma centrado en la enseñanza antes que en el aprendizaje².

El profesor era percibido como enseñante, por tanto, no se le demandaban otras competencias, por ejemplo, tener empatía con el otro, saber escuchar, orientar, asesorar, aconsejar... lo que no significa que en la práctica muchos profesores no realizaran estas tareas, lo que ocurría es que no eran una condición necesaria para ser docente de educación superior.

¹ Este hecho es reconocido por profesoras responsables del programa institucional de tutorías de la Universidad Juárez del Estado de Durango: “...La realidad de las escuelas es que sus alumnos son heterogéneos y los programas académicos no toman en cuenta esta heterogeneidad, tanto en lo referente a sus habilidades como a los conocimientos. Alumnos de diferentes clases sociales, con distintos niveles de capacidad se encuentran conjuntamente en el proceso de aprendizaje” (Maldonado y Garabito, 2002:64).

² Los problemas y retos que hoy enfrenta la educación superior en México se concentran en tres vertientes principales: a) el acceso, la equidad y la cobertura; b) la calidad, y c) la integración, coordinación y gestión del sistema de educación superior. En cuanto a la calidad se menciona que: “La mayor parte de los programas educativos que se ofrecen en el sistema de educación superior son extremadamente rígidos. En la formación profesional domina un enfoque demasiado especializado y una pedagogía centrada fundamentalmente en la enseñanza, que propicia la pasividad de los estudiantes...” (Programa Nacional de Educación 2001-2006, SEP, 2001:190).

El predominio entre nosotros, durante mucho tiempo, de la idea de que el alumno que ingresa a la educación superior ya cuenta con los conocimientos, habilidades, y actitudes y valores requeridos por este tramo de la enseñanza y que por tanto, había que centrar la atención y el esfuerzo en ampliar sus conocimientos y ensanchar sus horizontes culturales. Nada más alejado de la realidad que esta creencia.

Cambian los tiempos, cambian los escenarios

En una época de profundos e irreversibles cambios en todos los ámbitos se mira a la educación y al conocimiento como un producto de gran valor, hoy más que nunca cobra vigencia la frase que reza: “conocimiento es poder”, es decir, que mientras mejor educada y más acceso tenga a la información una sociedad, estará en mejores condiciones de alcanzar su desarrollo y mantener su liderazgo en el contexto global. Al respecto se menciona: “las economías industriales, las sociedades que, a lo largo de los últimos siglos, han encabezado el desarrollo mundial se han convertido en economías basadas, fundamentalmente, en el conocimiento, en sociedades que se sustentan de forma siempre más directa en la creación, la difusión y el uso masivo de nuevos conocimientos” (Informe Universidad 2000, 2000:96).

La sociedad de nuestro tiempo se ha denominado como la sociedad del conocimiento, es decir, como una sociedad con capacidad para construir y retener su propia historia; sistematizar sus experiencias; abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías; incorporar las apreciaciones de sus miembros y fundamentar el sentido de sus acciones. En el nuevo orden mundial de la era del conocimiento, los países que destaquen serán aquellos que sepan aprovechar las fuerzas del cambio y se adapten crítica y productivamente al entorno cambiante.

El contexto internacional antes descrito,

tiene profundas implicaciones para las instituciones de enseñanza superior de nuestro país. Nuestra diversidad climática, regional, económica, y cultural propone desafíos enormes para las políticas públicas. El papel estratégico que tiene la educación para el desarrollo del país depende del logro de un sistema de alta calidad con oportunidades equitativas en el acceso y la permanencia.

En el informe elaborado por la OCDE (1997) acerca de la situación que guarda nuestro sistema educativo se hace referencia al carácter selectivo de la educación superior y las implicaciones que tiene para el alumnado. En dicho documento se señala que la mayoría de los alumnos abandona en el camino. La deserción se presenta muy pronto, a menudo desde el primer semestre. En cuanto a las causas, se dice que son ante todo económicas, lo que pone de manifiesto el carácter inequitativo del sistema. Otra causa puede ser que, para una parte de la población, en concreto la más modesta, la perspectiva de estudios tan largos lleva al desánimo. Por último, los analistas declaran haber tenido la impresión de que “los maestros no se preocupan mucho por esos abandonos, que les parecen cosa natural” (OCDE, 1997:191).

Es evidente que el nuevo escenario nacional e internacional genera presiones en las IES a las que se exige un replanteamiento de sus funciones, se cuestiona la calidad de su quehacer y se pide sean sometidas a procesos de control de rendición de cuentas, modifiquen sus modelos de enseñanza que han sido predominantemente tradicionales, y reorienten la tarea educativa hacia el alumno y su aprendizaje, entre otras demandas.

Nosotros pensamos que toda la actividad de las instituciones educativas debe girar en torno al actor principal del proceso: el alumno y su aprendizaje, si perdemos de vista esto estamos dejando de lado la razón misma de la existencia de la escuela, de ahí que volver la mirada para subrayar la necesidad de lograr una relación pedagógica más rica en la que primen la proximidad y la estrecha comunicación entre el profesor y

el alumno, en definitiva una relación en la que éste último sea atendido integralmente en sus necesidades y requerimientos, viene a cobrar una relevancia inusitada.

Este discurso que vuelve la mirada hacia la relación pedagógica y el apoyo personal al alumno, quien es rescatado como el actor central del proceso educativo, que procura el desarrollo de sus habilidades de aprendizaje, no de cualquier aprendizaje sino de un aprendizaje significativo³ —se declara enfáticamente hasta la saciedad aunque no siempre se tenga claro lo que significa este concepto— no es nuevo, sin embargo, esta vez, parece que está impregnando las políticas educativas de la educación superior, en un afán por mejorar la docencia y por ende, los logros de aprendizaje de los estudiantes. Todo esto, con la esperanza de las autoridades de que este tipo de propuesta contribuirá a reducir los bajos índices de eficiencia terminal⁴ que como una lacra afecta a gran parte de las universidades públicas mexicanas.

La mayoría de las IES de nuestro país, está apostando por un programa de tutorías como mecanismo para reducir la problemática de la baja eficiencia terminal de la población escolar. Como ejemplo de lo anterior, tenemos los planteamientos de la Universidad del Valle de Atemajac: “Con la intención de asegurar la atención y el acompañamiento a los alumnos durante el trayecto de su formación profesional, y estar en condiciones de facilitar el apoyo humano que requieren para superar dificultades de distinta índole que se les presentan, en la universidad se decidió implantar un Programa Institucional de tutorías” (Carrillo, *et al.*, 2002:89). Por su parte, la Universidad de Guanajuato establece que: “La tutoría pretende orientar y dar seguimiento

al desarrollo de los estudiantes, lo mismo que apoyarlos en los aspectos cognitivos y afectivos del aprendizaje. Busca fomentar su capacidad crítica y creadora y su rendimiento académico, así como perfeccionar su evolución social y personal. Debe estar siempre atenta a la mejora de las circunstancias del aprendizaje y, en su caso, canalizar al alumno a las instancias en las que pueda recibir una atención especializada con el propósito de resolver problemas que puedan interferir en su crecimiento intelectual y emocional, hecho que implica la interacción entre tutor y alumno” (Sandoval, 2002:6).

Por otro lado, tenemos que tradicionalmente la atención personalizada del alumno ha estado en manos del área de orientación educativa y vocacional, quien durante mucho tiempo ha sido la encargada de atender al alumno en sus diferentes necesidades: escolares, afectivas, sociales, psicológicas, de salud... sólo que algunas IES ni siquiera contaban con este servicio, excepto las que tenían incorporado el nivel medio superior en su oferta de estudios. A mediados de la década pasada —una vez sentida la necesidad de mejorar los pobres resultados académicos— irrumpe con fuerza la tutoría académica, uno de los primeros documentos donde encontramos la emergencia de la tutoría es el Programa para el Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) que entre las estrategias para mejorar la calidad de la educación y para atacar problemas como la deserción, la reprobación y el rezago escolar, propuso la implantación de programas de tutoría académica personalizada en las instituciones de educación superior, al referirse a las funciones principales de los profesores establece que éstos: “deben contribuir a formar y reforzar en los estudiantes, valores,

³ Para que un aprendizaje sea significativo deben cumplirse las dos condiciones esenciales identificadas por Ausubel: el contenido de aprendizaje debe ser potencialmente significativo, tanto desde el punto de vista lógico (el contenido debe ser portador de significados) como desde el punto de vista psicológico (debe haber en la estructura mental del alumno elementos relacionables de forma sustantiva y no arbitraria con el contenido); y el alumno ha de tener una disposición favorable para realizar aprendizajes significativos sobre el contenido en cuestión, Coll, C., Palacios, J. Marchesi, A. (Comp.) (2001:20, en prensa).

⁴ La eficiencia terminal es la relación del número de egresados del último año con el de los alumnos que ingresaron *n* años antes (*n* =duración de los estudios).

actitudes y hábitos que les permitan desarrollarse como ciudadanos y como profesionales en el ejercicio de su libertad responsable... La docencia no debe limitarse sólo a la instrucción frente a grupos, sino incorporar otras tareas más individualizadas que son esenciales para el desarrollo de las habilidades intelectuales y la buena calidad de la enseñanza: asesoría, dirección de tesis y proyectos de estudiantes, conducción de prácticas y talleres, etcétera” (PROMEP, 1996:18). La ANUIES ha sido también una de las instituciones pioneras en fomentar e impulsar los programas de tutoría.

Hoy en día la práctica totalidad de las IES de nuestro país cuenta con un programa institucional de tutorías, pero todavía es pronto para echar las campanas al vuelo, falta ver su eficacia, pues aún son escasas las instituciones que disponen de datos objetivos procedentes del seguimiento y evaluación de estos programas.

Las IES mexicanas: un prisma con ásperas aristas

Muchas de las instituciones de educación superior afrontan desde hace más de tres décadas las dificultades que entraña la masificación de sus aulas. Cada año las grandes universidades del país, ubicadas preferentemente en zonas urbanas, viven el conflicto de tener que dejar fuera a un alto porcentaje de jóvenes que aspiran a obtener un lugar en el cada vez más competido ámbito de la educación superior. Obviamente hay diferencias por regiones, pues las universidades jóvenes con escasa tradición académica, que no gozan de prestigio y reconocimiento social (o al menos no igual que las universidades ya consolidadas), que operan con escasos recursos y con una planta docente con bajo perfil académico y de experiencia en investigación, no se ven asediadas por los candidatos a universitarios, de modo que prácticamente la totalidad de ellos logra ingresar, aunque no todos lo consiguen a la carrera deseada —dada la fuerte tendencia a prefe-

rir carreras de corte Económico-Administrativo y de Ciencias Sociales y Humanidades— ya sea porque está saturada —como ocurre con Derecho y Medicina— o bien porque dicha carrera no existe en la reducida oferta académica con que cuenta la universidad en cuestión.

Pero volviendo al tema de la masificación de la enseñanza superior, muchas IES ante el conflicto político y moral que les crea el tema de los alumnos de nuevo ingreso (y muchas veces previendo un considerable porcentaje de abandono y deserción de los que ya han sido admitidos), acaban aceptando más alumnos de los que en realidad tienen capacidad de atender, sin poder garantizar unos mínimos de calidad en su formación. Así el panorama actual de las IES mexicanas es de aulas saturadas de estudiantes, lo que genera otro tipo de dificultades. Al ser muy alta la ratio profesor-alumno, el docente en el aula tiene que repartir su tiempo, atención y energía entre todos sus estudiantes, lo que le impide establecer una relación más cercana y personal que le permita conocer al alumno y atender su propio estilo y ritmo de aprendizaje. Hay una escasa relación profesor-alumno. De aquí que las IES mexicanas conozcan poco acerca de quienes son sus alumnos, existe un vacío de la investigación educativa al respecto, la propia ANUIES reconociendo esta carencia recientemente ha emprendido una investigación que explora distintas dimensiones del alumnado (hábitos de estudio, uso del tiempo libre, estrategias de aprendizaje, proyecto de vida, motivación...) tomando una muestra de alumnos de varias universidades públicas y privadas del país.

Parece existir suficiente consenso entre los investigadores en que el proceso de masificación de la educación superior pública en nuestro país trajo consigo un deterioro en la calidad de la docencia. Ello se debe principalmente a los siguientes factores: el ingreso al nivel superior de un amplio sector de jóvenes quienes, debido a sus antecedentes culturales y escolares, no cuentan con las habilidades de aprendizaje requeridas para cursar estudios que exigen cierto rigor académico;

la falta de formación docente de muchos profesores; el escaso contacto personal entre estudiantes y profesores; así como múltiples deficiencias de la práctica administrativa que dificultan exigir a los profesores el cumplimiento de sus obligaciones docentes (Latapí, 1988).

Si al panorama anterior agregamos que en nuestro país para ser docente universitario sólo basta –salvo honrosas excepciones- tener un título universitario, y si es de posgrado mucho mejor, sin importar si el docente cuenta con una formación didáctico-pedagógica que lo habilite para poder cumplir con la ardua y delicada tarea de educar; pues podemos ir perfilando algunas de las deficiencias institucionales responsables de la baja eficiencia terminal. Un hecho innegable es que la mayor parte del profesorado universitario carece de formación psicopedagógica para atender las necesidades personales-sociales del alumnado. Y lo que es peor, muchos profesores consideran que ni siquiera lo necesitan y desprecian los cursos de formación en este ámbito.

El alumno: una vez más en el foco de mira

Se ha escrito mucho acerca de las múltiples e innumerable deficiencias que presentan los estudiantes que arriban a las aulas universitarias. Se ha dicho que carecen de los prerrequisitos de ingreso requeridos, que son analfabetas funcionales, que tienen serias dificultades de lectura y escritura, que adolecen de las habilidades básicas para el aprendizaje, que no están motivados... y así podríamos continuar con un interminable etcétera. Si bien es cierto que el cuadro antes trazado se corresponde con una parte de la realidad palpable en los centros universitarios de nuestro país, también lo es que el responsable de esta crítica situación no es sólo el alumno, aunque muchas veces así lo evidencia el lenguaje empleado al hacer referencia al alumno mediante términos tan fuertes como “reprobado” o “desertor”.

Las dificultades antes referidas que afronta el

alumnado universitario vienen a justificar la imperiosa necesidad de contar con un programa de tutorías. Dicho programa se torna fundamental en un sistema educativo en el que incluso llegan a ingresar a la enseñanza superior alumnos con dificultades de aprendizaje, mismas que debieron haber sido detectadas y tratadas oportunamente en los niveles previos; si no para resolver el problema, que en muchos casos es irreversible, si al menos para orientar al profesorado acerca de cómo debe tratar este tipo de casos y para ayudar al alumno o alumna a comprender su situación y evitar el deterioro a su autoestima y confianza básica, que seguramente se verá dañada al no poder responder satisfactoriamente a las demandas intelectuales que le plantean los programas escolares y la institución educativa en su conjunto.

Muchos educadores creen que la escuela debería ser una comunidad en la que tanto los adultos como los más jóvenes fuesen aprendices. Un ingrediente esencial en el desarrollo de tal comunidad es la calidad de las relaciones interpersonales. Tales relaciones necesitan ser colegiadas, cooperativas e interdependientes. La mejora de la educación requiere esfuerzos tanto de dentro como de fuera de la escuela a fin de desarrollar una comunidad de aprendices. La colaboración para el éxito de los estudiantes es una parte integrante de la reforma educativa (Allen, 1994).

Atención integral del alumno: una prioridad de los programas de tutoría

Es innegable la importancia que cobra el que las instituciones de educación superior del país estén considerando nuevas y variadas alternativas de formación, paralelas al proceso de enseñanza-aprendizaje, pues estas acciones bien encaminadas contribuirán a formar profesionales capaces, responsables, solidarios y comprometidos con el mejoramiento de su sociedad.

En párrafos anteriores hemos mencionado que los alumnos que ingresan a la enseñanza

superior son cada vez más jóvenes, muchos de ellos instalados en plena adolescencia, lo que permite comprender la importancia de que las instituciones educativas cuenten con eficientes servicios de cuidado y atención personal. Esto se vuelve urgente especialmente en el primer año de la carrera. Las dificultades en la transición de la Educación Media a la Educación Superior cobra más víctimas al inicio de la licenciatura (esto ocurre tanto en IES públicas como privadas) por tanto, es en este periodo cuando el alumno necesita contar (o en su caso desarrollar si no los posee) con mecanismos de adaptación para responder a las nuevas exigencias que la enseñanza superior le plantea, y es entonces cuando el apoyo del tutor se torna esencial para habilitarlo con estrategias que le permitan sortear con éxito las adversidades. Además, el tutor puede promover en el tutorado hábitos y actitudes favorables hacia el estudio y hacia la vida.

En este sentido, coincidimos con los planteamientos de la ANUIES cuando hace referencia a la necesidad de apoyar al alumno en el desarrollo de una metodología de estudio y de trabajo que sea apropiada a las exigencias del primer año de la carrera, ofrecerle apoyo y supervisión en temas de mayor dificultad en las diversas asignaturas, crear un clima de confianza entre tutor y alumno que permita al primero conocer aspectos de la vida personal del estudiante, que influyen directa o indirectamente en su desempeño, señalar y sugerir actividades extracurriculares que favorezcan un desarrollo profesional integral del estudiante y brindar información académico-administrativa, según las necesidades del alumno (Programas Institucionales de Tutoría, ANUIES, 2001).

Los servicios de tutoría que se brinden a toda la población escolar deben estar dentro de un modelo de orientación comprensivo que se centre en las necesidades de los estudiantes en dos áreas de desarrollo: académica y personal-social. Estas áreas están interrelacionadas y no pueden ser abordadas de manera aislada.

Ante la complejidad de la enseñanza es fundamental que se haga hincapié en el carácter integral y continuo de la tutoría y en la necesidad

de no obviar ninguno de estos objetivos que la definen ya que su bondad radicará en esta integración que es la que permite a los alumnos sentirse acompañados en su proceso educativo y no sólo recibir atención si hay dificultades, problemas o ante una situación puntual de toma de decisiones sobre los itinerarios profesionalizantes. Se hace referencia a una atención personalizada, dado que se asume que la tutoría permite tener un acercamiento y comprensión de los problemas que afronta el alumno en relación con su adaptación al ambiente escolar universitario, a la situación particular de aprendizaje, a la situación personal contextual que lo rodea, así como en el desarrollo de sus habilidades cognitivas, afectivas, sociales, etc.

Estudio de caso: una propuesta institucional de tutoría para la Universidad de Quintana Roo

Contextualización

El programa institucional de tutoría de la Universidad de Quintana Roo tiene como marco referencial los lineamientos que sobre educación establecen algunos de los organismos internacionales (UNESCO, OCDE, BM, BID) más importantes, dicho programa también se enmarca en las normas sobre educación, partiendo de las establecidas en el Artículo 3º Constitucional y 7º de la Ley General de Educación, además de considerar las políticas, objetivos y líneas de acción a nivel nacional tales como: el Programa Nacional de Educación 2001-2006; el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) que coordina la SEP a través de la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica; el documento *La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas Estratégicas de Desarrollo*, propuesto por la ANUIES (2000); a nivel institucional considera el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 1999-2002 de la Universidad de Quintana Roo, además de las concepciones y principios psicopedagógicos que le dan sustento a la propuesta.

La tutoría en la UQRoo

Por otro lado, aunque se trata de una institución muy joven la UQRoo siempre ha mostrado interés y vocación por formar profesionales de calidad en las diferentes ramas del conocimiento que atiende, lo que se puede constatar —en este caso concreto— a través de su preocupación por encontrar estrategias pedagógicas que coadyuven a disminuir los fenómenos de reprobación y deserción escolar, mejorando así los resultados de aprendizaje de la población estudiantil. No obstante que estos temas son considerados importantes, el compromiso de la universidad no se centra sólo en ellos, por el contrario, los visualiza como indicadores de otro tipo de exigencias de mayor calado como es la formación integral del individuo y el ofrecimiento de una educación de calidad, éstos en su conjunto, son los principales objetivos que se persiguen.

En este sentido, hay coincidencia con los planteamientos adoptados por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo en cuanto a que: “Históricamente, la idea de que el compromiso de las instituciones de educación superior era desarrollar a los individuos en los aspectos cultural y académico, quedando en un segundo plano los aspectos formativos, ha empezado a cambiar. Hoy en día no sólo se acepta, se exige como criterio de calidad de la educación superior la formación integral, entendida esta como la adquisición de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y los valores que configuran una personalidad rica, armoniosa y educada” (Programa Institucional de Tutorías. Mejora del egreso y la titulación, UAEH, 2000:39).

El brindar al alumnado una adecuada atención en sus diferentes dimensiones, parece que ha sido una preocupación constante de las IES, de ahí que casi todas ellas cuenten con áreas creadas *ex profeso* para tal fin, por ejemplo, algunas instituciones cuentan con un Departamento de Orientación Educativa, particularmente las que tienen incorporado el bachillerato, tal es

el caso de las universidades de Colima y de Hidalgo; otras instituciones lo denominan Departamento de Bienestar Estudiantil (verbigracia las universidades Autónoma de Baja California y de Quintana Roo) etc., sin embargo, hemos observado que esta preocupación no siempre ha estado acompañada de un sólido programa que contenga directrices claras acerca de quién, cómo y cuándo se ha de realizar esta importante tarea educativa, la gran mayoría de los docentes no han sido formados para ser tutores, y no siempre se cuenta con personal especializado que auxilie a los docentes que deberán cumplir el papel de tutores.

Lo dicho anteriormente es aplicable a la Universidad de Quintana Roo, que desde su fundación contempla la tutoría como un componente neurálgico de su modelo educativo, toda vez que se busca promover un aprendizaje autónomo en el estudiante, así tenemos que “... A cada profesor se le encomienda la tutoría de un determinado número de estudiantes, quienes quedarán bajo su supervisión a lo largo de su formación, por lo que las solicitudes de registro y de modificaciones a los programas de estudio deberán presentarse con la anuencia del profesor-tutor” (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 1999-2002, 2001:18).

En la cita anterior se puede apreciar que la tutoría es concebida como una tarea inherente al hecho de ser docente en esta universidad, lo que en la práctica ha tenido serias dificultades, pues esta propuesta no ha estado acompañada de un programa de formación de tutores. Con el afán de superar estas limitaciones, y consciente de la importancia cada vez mayor que la universidad tiene en el concierto de la educación superior de la región y del país, a principios de este año, la Universidad de Quintana Roo emprende la tarea de diseñar su programa institucional de tutorías con características propias, no se trataba de copiar una propuesta que a otros les haya funcionado, sino de diseñar un programa que respondiera a la historia, cultura, características y requerimientos de esta institución, lo anterior

no significaba que debiéramos ignorar otras propuestas, pues podríamos caer en el error de duplicar esfuerzos, y lo que es peor, en el derroche de recursos.

El cambiante escenario mundial, globalizado y complejo, demanda diferentes competencias de los actores universitarios. En el caso concreto de la Universidad de Quintana Roo se afirma que “el profesor ya no se concibe como la fuente única de transmisión del conocimiento mediante la docencia y la cátedra, su función es desempeñarse como tutor y asesor del alumno. El profesor universitario es, entonces, el facilitador, el promotor y supervisor del proceso de aprendizaje autónomo realizado por el estudiante, responsable en última instancia de su formación” (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 1999-2002, 2001:18-19).

Respecto al papel asignado al alumno en este esquema, también podemos apreciar un giro muy significativo que queda recogido en dicho documento: “En el proceso de aprendizaje, el alumno debe tener un papel activo. Participa en la definición de su camino de aprendizaje del conocimiento; desarrolla destrezas, habilidades, aptitudes y capacidades con el apoyo tutorial de sus profesores; fortalece valores y actitudes, y asume responsabilidad plena de su desarrollo humano” (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 1999-2002, 2001:17).

Evidentemente, esta concepción acerca del papel del alumno implica un enorme desafío para la universidad, pues como ya hemos afirmado antes, la gran mayoría de sus estudiantes proceden de un sistema educativo tradicional, y por tanto, no cuentan con las habilidades, conocimientos, actitudes y valores requeridos por este nuevo paradigma de la educación. En estos momentos la composición del escenario educativo ha adquirido una gran complejidad, debido en parte a la variabilidad de situaciones, a la amplitud de necesidades, a las situaciones que se generan con la flexibilidad curricular y las demandas que surgen para poder dar respuesta a la diversidad de los alumnos, no obstante este

abigarrado escenario de dificultades al mismo tiempo nos ofrece la posibilidad de ensayar innovadoras rutas en educación, y por tanto, representa una fuente de nuevas oportunidades.

De acuerdo con el modelo educativo de la Nueva Universidad Mexicana (como se denomina al modelo de la UQRoo), las tutorías son parte de las innovaciones del ejercicio docente y de las nuevas estrategias de enseñanza, que involucran tanto al profesor como al alumno. El tipo de tutoría que aquí se propone ejercer se deriva directamente de los principios de flexibilidad que atraviesa toda la propuesta del nuevo modelo educativo, esos principios hacen que la organización curricular ponga al estudiante en una situación de responsabilidad frente a su formación profesional; es decir, a lo largo de su carrera deberá adoptar una serie de decisiones para construir su itinerario curricular de acuerdo con sus intereses y actitudes personales. Para apoyar al estudiante en este proceso se instrumenta el sistema tutorial.

Objetivos

La propuesta institucional de tutorías para la Universidad de Quintana Roo tiene como propósitos generales los siguientes:

- Coadyuvar al logro de un proceso educativo de calidad mediante la promoción de valores, actitudes y hábitos positivos que promuevan el desarrollo de habilidades intelectuales y sociales en los estudiantes, mediante el empleo de estrategias de atención personalizada que complementen y enriquezcan las actividades docentes regulares.
- Contribuir al abatimiento del fracaso escolar, expresado a través de fenómenos como la deserción, reprobación, rezago educativo y bajo rendimiento, que suelen ser causantes de diversos problemas tanto individuales como sociales.
- Fortalecer la práctica docente promoviendo una comunicación efectiva entre los princi-

pales actores del proceso educativo, lo que permitirá conocer de forma más amplia y profunda las dificultades, necesidades y expectativas de los estudiantes, proponer alternativas de atención e incidir en su formación integral.

Estos objetivos apuntan hacia la misma dirección que lo hacen otras instituciones de educación superior en nuestro país, como ejemplo puede citarse el objetivo del programa de tutoría académica de la Universidad de Guanajuato: “El objetivo general del programa es 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” (Programa Institucional de Tutoría Académica, Universidad de Guanajuato, Guanajuato, México, 2001).

Fundamentación teórica

Con el propósito de mejorar la calidad de los programas educativos, de promover un aprendizaje significativo en los estudiantes, de hacer más fructífera la relación profesor-alumno, lo que se espera traiga como consecuencia una reducción en las tasas de deserción escolar y en los bajos niveles de rendimiento académico, surge el programa institucional de tutorías de la Universidad de Quintana Roo, que adopta un enfoque constructivista, pues considera que el alumno se acerca al conocimiento como un aprendiz activo y participativo capaz de construir significados y de generar sentido sobre lo que aprende, como consecuencia, la función central del profesor-tutor consiste en orientar, promover y guiar la actividad mental constructiva de sus alumnos a quienes proporcionará una ayuda pedagógica ajustada a su competencia; es decir, que el profesor tutor proporcione un soporte pedagógico apropiado y que el alumno sea un

constructor de su propio conocimiento (Ceja, González y Armenta, 2000).

Esta propuesta institucional de tutorías parte de una concepción teórica de corte humanista (Rogers, Fromm, Maslow), por tanto, los participantes son concebidos como seres humanos con toda su complejidad. Hay un genuino interés por la persona y sus condiciones: intereses, necesidades, expectativas, proyectos, dificultades, valores... y la confianza absoluta en la capacidad del sujeto para superar sus limitaciones y para tomar las mejores decisiones que le conduzcan a una existencia plena.

Se trata de generar un cambio de mentalidad, de modo que nuestros jóvenes universitarios sean ciudadanos íntegros, que contribuyan al mejoramiento de la humanidad, especialmente en tiempos en que el modelo cultural dominante en la sociedad, en muchos aspectos, se contraponen con el modelo educativo que la escuela intenta fomentar. En este sentido, algunos de los planteamientos de la pedagogía crítica (Freire, McLaren, Appel, Giroux) sirven como ejes articuladores para orientar el proceso educativo.

En la actividad tutorial al estudiante debe considerársele como un ente individual, único y diferente a los demás y la educación debe respetar y potenciar esta singularidad, considerándolo como un ser con iniciativa, necesidades personales de crecer, capaz de autodeterminarse, con potencialidades para solucionar problemas creativamente, lleno de afectos y con vivencias particulares; constructor activo de su propio conocimiento, producto de las múltiples interacciones sociales, en las que se ve involucrado a lo largo de su vida escolar y extraescolar, quien gracias a los procesos educacionales sustentados en procesos sociales de interactividad, consigue aculturarse y socializarse y al mismo tiempo se individualiza y autorrealiza.

Etapas de la propuesta

a) Diagnóstico

1. Se toma la propuesta de ANUIES como

referente inicial: La estrategia metodológica empleada para la elaboración de esta propuesta consistió en adoptar como esquema-guía los Programas Institucionales de Tutorías creados por la ANUIES, al tiempo que se tomó la decisión de visitar algunas universidades públicas cuyos programas de tutoría han sido reconocidos como exitosos, concretamente, se acudió a las universidades de Colima y Autónoma del Estado de Hidalgo, del intercambio de experiencias con sus representantes académicos se valoraron sus logros obtenidos, así como ciertas recomendaciones para evitar cometer algunos de los errores en que ellos consideraban que habían incurrido durante el tiempo que llevaba operando el programa de tutorías en sus instituciones educativas.

2. Localización y lectura de fuentes bibliográficas: Para este trabajo se llevó a cabo una búsqueda exhaustiva de documentos referidos al tema de la tutoría y la orientación, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras, es así como accedimos a materiales que han sido publicados –en papel y en línea– en España, Argentina, Reino Unido y Estados Unidos principalmente, que refieren a diferentes modalidades educativas como la educación abierta, la educación a distancia –el caso de la UNED y la Open University–, y a distintos niveles educativos: secundaria, bachillerato, licenciatura y posgrado. En el caso de nuestro país, la experiencia más amplia en este campo se tiene en secundaria, en el sistema abierto y en el posgrado, concretamente en el programa de doctorado de la UNAM.
3. Elaboración de un primer diagnóstico: Para la obtención de datos que sustentaron esta propuesta se aplicó una entrevista informal tanto a profesores como a alumnos de las distintas carreras para conocer su opinión acerca de cómo había venido operando la

tutoría. El sondeo se realizó a una muestra de 60 alumnos “en riesgo”, quienes opinaron acerca del servicio de tutoría que habían recibido en el último curso escolar, y a diez profesores que habían fungido como tutores.

En relación con el análisis de los datos, tenemos que la idea predominante –según su propia opinión– es que los profesores-tutores habían cumplido con la tarea encomendada movidos por la buena disposición y el deseo de querer ayudar a los alumnos⁵, pero sin contar con un programa que guiara su actuación para realizar la función de tutoría, y sin recibir el soporte de un equipo de profesionales a los que poder canalizar los casos que por su naturaleza requieren de atención especializada.

Por su parte los alumnos entrevistados, en resumen, indicaron que la orientación que habían recibido de los tutores –en los casos en que la habían recibido– estuvo referida básicamente a las materias que cursaban y a la elaboración de la carga académica, por lo que se percibe una falta de apoyo en cuanto a cuestiones que tienen que ver con el aprendizaje propiamente. También observamos diferencias por carreras, en su mayoría los alumnos de Ingeniería manifestaron haber recibido este tipo de apoyo, mientras que los estudiantes de Derecho opinaron que no tenían tutores o que se les había asignado uno al inicio del curso (ciclo escolar 2000-2001) pero que aún no lo conocían (a finales del curso de verano), lo que evidenció la necesidad de contar con personal docente que atendiera a los alumnos de esta carrera. En algunos casos, se dieron encuentros grupales, un tanto masivos, en los que el tutor se limitó a preguntar a los alumnos si tenían algún problema, diciéndoles que él les llamaría para una entrevista, pero según la opinión de los alumnos, ese día nunca llegó, es el caso de algunos alumnos de la carrera de Relaciones Internacionales.

Es necesario aclarar que esta información se ob-

⁵ Algunos docentes admitieron que había ocasiones en que no sabían como orientar a los alumnos, incluso, hubo casos en que creyeron que en vez de ayudarles a superar sus problemas con su actuación pudieron estar haciendo justo lo contrario.

tuvo mediante un diagnóstico parcial y cualitativo, procedente de conversaciones informales sólo con algunos alumnos (los denominados en “riesgo” y por tanto los más necesitados de la tutoría) y profesores, por ende, aunque no son datos que se podían generalizar a toda la población escolar, en este caso, nos aportaron indicios acerca de lo que había estado ocurriendo con las tutorías, al tiempo que ponían al descubierto la necesidad de sistematizar y fortalecer un programa institucional de tutorías que verdaderamente funcionara.

b) Metodología para el desarrollo de la tutoría

1. Cómo:

- Al inicio de cada ciclo el profesor-tutor deberá realizar un *diagnóstico* de los alumnos que tenga bajo su tutelaje, dicho diagnóstico podrá considerar los siguientes elementos: historial educativo, rendimiento académico, hábitos y técnicas de estudio, estrategias/habilidades de aprendizaje, intereses y expectativas, datos socioeconómicos...
- Como toda empresa educativa la tutoría no puede dejarse al azar, su planeación es un requisito indispensable, por tanto, todos los tutores, una vez iniciado el curso, deberán elaborar su *programa individual* de tutorías (con base en el diagnóstico realizado) en el que se definan los objetivos que se pretenden alcanzar, las actividades que se desarrollarán para el logro de los mismos con su correspondiente calendarización, así como los recursos necesarios y los mecanismos de evaluación que permitan valorar el resultado obtenido.
- Para garantizar el correcto desarrollo de las actividades de tutoría programadas deberá existir un *seguimiento y evaluación* continua (es decir, durante el proceso y no sólo al final) de las mismas.

Resulta conveniente puntualizar en algunos aspectos que deberán considerarse para la planeación y el ejercicio del programa de cada profesor-tutor relacionados directamente con la cobertura, los tiempos y espacios en que se deberá desarrollar la acción tutorial.

2. Cuándo (con respecto al tiempo de atención):

Se recomienda que al menos se emplee una hora de tutoría al mes por alumno. En el caso particular de la tutoría grupal se considera conveniente dedicar dos horas semanales y su extensión estará condicionada por el avance que se demuestre en la resolución de la problemática presentada.

3. A quién:

Con respecto al número de alumnos atendidos, cada tutor debe tener como máximo cinco tutorados considerando que tendrá que brindarles una atención sistemática y continua, realizar un seguimiento y evaluación de cada caso.

Después de realizar varios análisis se optó por recomendar que el Programa de Tutorías se pusiera en operación –cuando llegara el momento– atendiendo en primera instancia a los alumnos de nuevo ingreso, por considerar que se trata de la población que enfrenta mayores dificultades, dado que incursiona a un nuevo ambiente institucional y de aprendizaje al que tendrá que adaptarse. En definitiva se trata de una etapa de transición en la que este grupo de alumnos parece más vulnerable.

Los criterios sugeridos para identificar a los alumnos con necesidades de atención temprana son:

- De acuerdo con los resultados del examen de admisión y del Curso de Introducción a la Universidad (CIU), se seleccionará a los candidatos a recibir el servicio de tutoría, indicándose la modalidad de intervención en la que serán atendidos. Se trata de una medida de carácter preventivo.
- Los alumnos de primer semestre que no aprueben una o más de una materia, según reporte de los docentes que consideren sean alumnos en riesgo en cada asignatura. En este caso, se trata de una acción de carácter remedial.
- Una vez cubiertas las tutorías del primer semestre y si se dispone de recursos humanos (profesores-tutores) suficientes, entonces, y

sólo entonces, podrá atenderse a los alumnos de los cursos sucesivos, hasta agotar el tiempo disponible de los tutores.

- Con base en los resultados de una entrevista diagnóstica para sondear los hábitos y actitudes hacia el estudio, manifestados por los alumnos seleccionados en los casos anteriores.
- A petición de los propios alumnos (de cualquier semestre) que requieran este apoyo.

4. Dónde (con respecto a los espacios físicos):

Deberá asegurarse que en cada departamento los tutores cuenten con espacios adecuados (como los cubículos) en los que se desarrolle con privacidad la labor tutorial, de manera que se garantice que se trabajará sin interrupciones. Deberán ser lugares con adecuada iluminación y ventilación, que dispongan del mobiliario necesario (mesas de trabajo, sillas con paleta, pintarrón, materiales de oficina...).

Cabe señalar que la disponibilidad de espacios adecuados donde se ofrezca atención a los alumnos es fundamental para el desarrollo de la actividad tutorial, por lo que se deberá prever que se cuente con espacios disponibles suficientes. Asimismo en las áreas dedicadas para la tutoría se deberá contar con el material necesario, tal es el caso de los mapas curriculares, los programas de asignatura, normatividad institucional, expediente personal del alumno, información acerca de los horarios y requisitos bajo los cuales se proporcionan los servicios de apoyo. Es importante mencionar que aun cuando se cuente con espacios fijos para realizar la tutoría, ello no implica que en algunas ocasiones no se pueda optar por otros espacios, máxime si

el programa del tutor lo contempla.

5. Quién (perfil deseable del tutor):

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

Los tutores deben asumir como premisas básicas que:

- Los jóvenes tienen dignidad y valía como seres humanos.
- Los jóvenes necesitan de experiencias significativas en su escuela y en su comunidad.
- Los jóvenes tienen la capacidad para lograr éxito y llegar a ser miembros que contribuyan a su sociedad.
- Los jóvenes necesitan orientación y apoyo de la escuela, los padres, y la comunidad, pues ellos desean encontrar su lugar en la sociedad.
- Las escuelas, padres, y comunidades, que comunican y colaboran proporcionan un apoyo más efectivo a los jóvenes.

Figuras que intervienen en la tutoría

El sistema tutorial está representado por un grupo de profesionales responsables de planear, organizar y llevar a cabo el seguimiento y evaluación de la actividad tutorial desarrollada por los docentes asignados a esta tarea. Este sistema lo constituyen figuras cuya intervención se dará a diferentes niveles, y que son: el Coordinador General del programa, el Coordi-

Cuadro 1
Condiciones y características principales del tutor

Condiciones institucionales	Cualidades personales
<ul style="list-style-type: none"> • Identificarse con la misión y filosofía de la institución. • Conocer ampliamente el modelo pedagógico y la normatividad que enmarca el funcionamiento de la universidad. • Contar con un grado de titulación compatible con el nivel en el que va a tutorar. • Formación en el área de conocimiento de su especialidad y pedagógica. • Contar como mínimo con dos años de permanencia en la universidad. • Ser docente en ejercicio. • Contar con experiencia docente y de investigación en la enseñanza superior. • Mostrar disposición para mantenerse actualizado en el ámbito donde ejerce la tutoría. • Tener formación acerca del proceso de aprendizaje. • Tener conocimiento del proceso de la tutoría. 	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por que se respete la dignidad y la libertad personal del alumno. • Poseer habilidades de comunicación interpersonal. • Tener espíritu de colaboración. • Poseer solvencia moral y ética reconocida. • Capacidad para escuchar a los demás. • Capacidad para propiciar un ambiente de trabajo en que prevalezca la tolerancia y la confianza entre el tutor y el tutorado. • Tener capacidad para reconocer el esfuerzo realizado por el tutorado. • Dominio de las relaciones humanas. • Habilidad para el manejo de grupos. • Interés por ayudar a otros a resolver problemas. • Habilidad para el manejo y resolución de conflictos. • Capacidad para la planeación y la organización del trabajo. • Capacidad para generar confianza y comunicar entusiasmo. • Adaptarse a la dinámica de la tutoría. • Propiciar en los alumnos la independencia, la creatividad y el espíritu crítico.

nador de departamento (uno por departamento), el profesor-tutor y el asesor académico.

Esta modalidad de atención deberá ser cubierta por maestros especializados, profesionales y técnicos expertos relacionados con la carrera en cuestión. Este apoyo se ofrece a petición del alumno y es de carácter transitorio.

b) Evaluación

Dada la trascendencia que tiene la acción tutorial en el modelo educativo de la Universidad de Quintana Roo resulta necesario que, una vez puesto en marcha el Programa Institucional de Tutorías, se implique a todos los participantes en

procesos de evaluación a fin de valorar si se están logrando los objetivos propuestos e identificar el impacto que el programa está teniendo en los usuarios (alumnos).

Si partimos de la concepción de la tutoría como un proceso dinámico y flexible que requiere de innovación y creatividad, resulta indispensable la revisión y actualización constante de las acciones programadas, en el sentido de si se está realizando la ejecución adecuada y puntual de las mismas, de las limitaciones enfrentadas y de la manera en que se puede ofrecer alternativas de solución a fin de alcanzar los resultados deseados, de ahí que sea indispensable promover entre

Cuadro 2
Funciones del coordinador general y del coordinador por departamento

Coordinador general	Coordinador departamental
<ul style="list-style-type: none"> • Presenta ante el rector para su aprobación la propuesta de los docentes que fungirán como coordinadores de la tutoría por departamento. • Propone ante el rector la sustitución de un tutor cuando tiene evidencias de que éste ha fallado en el cumplimiento de sus funciones. • Atiende los casos «especiales» que no puedan ser resueltos por el coordinador de la tutoría por departamento. • Organiza y promueve el programa de formación de tutores. • Es el vínculo entre los coordinadores de departamento y los servicios de apoyo con que cuenta la institución (Bienestar Estudiantil, Servicios Escolares, PUI, etc.). • Conformar una base de datos en la que se dispone de información respecto a los tutores y tutorados. • Gestiona ante las distintas instancias universitarias (Bienestar Estudiantil, Servicios Escolares, Biblioteca, Cómputo...) para que los tutores tengan acceso a la información y servicios que requieren para el cumplimiento de su tarea. • Mantiene reuniones periódicas con los coordinadores de tutoría (por departamento) para dar seguimiento al programa. • Diseña junto con los coordinadores de departamento el modelo de evaluación con base en el cual se hará la valoración del programa. • Elabora un informe evaluativo de las tutorías al final de cada periodo escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica si el profesor-tutor se está desempeñando adecuadamente, en caso de no ser así, tiene la facultad de proponer ante el coordinador general, su sustitución por otro docente que cubra el perfil idóneo para realizar esta función. • Identifica y selecciona a los interesados en participar como tutores. • Propone ante el coordinador general a los aspirantes a tutores. • Mantiene reuniones periódicas con los profesores-tutores para valorar el desarrollo del programa de acuerdo con los objetivos y los lineamientos establecidos. • Aprueba el programa tutorial que presenta cada profesor-tutor. • Sirve de vínculo entre los profesores-tutores y el coordinador general. • Asiste al profesor-tutor brindándole información y asesoría cuando lo requiera. • Detecta e informa al Coordinador General de las necesidades del grupo de profesores-tutores que le ha sido encomendado. • Participa en los cursos de formación destinados para los coordinadores de la tutoría. • Participa en la evaluación del sistema de tutorías elaborando al final de cada ciclo escolar un informe de la actividad tutorial efectuada en su departamento. • Analiza las solicitudes de cambio de tutor que presenten los tutorados y, en su caso, da trámite y solución a las quejas que con respecto a los tutores y a la operación de programas de tutoría formulen los tutorados y los docentes.

Cuadro 3
Funciones del profesor-tutor

Funciones de organización y gestión	Funciones académicas
<ul style="list-style-type: none"> • Elabora para cada ciclo escolar su programa de tutorías y lo pone a consideración del coordinador para su aprobación. • Sistematiza y lleva un registro de los alumnos a los que dará la tutoría. • Participa en los diversos programas de capacitación y eventos académicos diversos relacionados con el programa de tutorías que la institución promueva. • Participa en el diseño de las evaluaciones del aprendizaje. • Interviene, junto a los otros tutores del curso, en las reuniones de coordinación general, aportando datos útiles sobre los alumnos, los materiales y el sistema en general. • Realiza un seguimiento administrativo de los avances de los alumnos en sus estudios. • Da cumplimiento a las actividades previstas en el programa de tutorías. • Se reúne periódicamente con el coordinador para dar seguimiento al programa presentado y analiza las dificultades detectadas, en caso que existan. • Participa activamente en los programas de capacitación organizados para los tutores. • Participa en los mecanismos institucionales que se establezcan para evaluar la actividad tutorial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve en el alumno estrategias de estudio encaminadas al logro del aprendizaje independiente. • Apoya al alumno en el desarrollo de una metodología de estudio de trabajo que sea apropiada a las exigencias del primer año de la carrera. • Crea un clima de confianza entre tutor y alumno que permita al primero conocer aspectos de la vida personal del estudiante, que influyen directa e indirectamente en su desempeño. • Sugiere actividades extracurriculares que favorezcan un desarrollo profesional integral del estudiante. • Motiva y promueve el interés de los estudiantes en el estudio de las materias que cursan. • Guía o reorienta al alumno en el proceso de aprendizaje atendiendo a sus dudas o dificultades y aportando ejemplos clarificatorios. • Evalúa el proceso de aprendizaje seguido por los participantes. • Detecta y canaliza a los tutorados en situación de riesgo (deserción, reprobación, problemas de salud física y emocional) a las instancias correspondientes (cursos remediales, departamento de bienestar estudiantil...). • Ofrece a los estudiantes información académica y administrativa actualizada (por ejemplo, convenios con otras instituciones, intercambios académicos, estancias laborales y profesionales, prácticas en diversos campos, vínculos con otras instituciones educativas y de servicios). • Orienta al alumno en la conformación de su itinerario curricular (carga académica) en función de sus antecedentes y nivel de progresión curricular.

Cuadro 3
(Continuación)

Funciones de organización y gestión	Funciones académicas
	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta y asesora al alumnado sobre sus posibilidades académicas y profesionales. • Facilita la integración de los alumnos y alumnas en el grupo y fomenta su participación en las actividades que promueva la universidad. • Ayuda a resolver las demandas e inquietudes del alumnado. • Informa a los padres de familia, al personal docente y al grupo-clase de todo aquello que les concierna en relación con las actividades docentes, con las complementarias y con el rendimiento académico. • Facilita la cooperación educativa entre el profesorado y la familia de los alumnos y alumnas. • Desarrolla programas de tipo remedial para los alumnos en situación de riesgo. Los programas tendrán un carácter emergente ya que serán diseñados semestralmente según los datos sobre rendimiento escolar (aprobación y reprobación), por experiencia educativa y atendiendo las necesidades de formación disciplinaria de los alumnos así como los recursos con que cuenta la institución. • Conversa con el estudiante en un estilo interesante y dinámico que le motive y estimule en la profundización de sus estudios.

Cuadro 4
Funciones del asesor académico

Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Brinda consultas no estructuradas: un asesor esclarece dudas o ayuda al alumno sobre temas contenidos en los programas de estudio, investigaciones o asistencia técnica y profesional. • Ofrece consulta sobre algún tema o tópico de la experiencia educativa para ampliar o clarificar el conocimiento del alumno. • Aclara dudas acerca de los temas específicos de las clases y en el desempeño del servicio social y de la experiencia recepcional.

los participantes una cultura de la evaluación en la que se fomente la revisión y valoración constante de las prácticas y acciones realizadas así como su congruencia con los objetivos establecidos en el Programa de Tutorías.

Para hacer el seguimiento y evaluación de los resultados del programa de tutorías con vistas a mejorarlo, se considerarán los siguientes aspectos: la evaluación de la labor y gestión de la Coordinación General a cargo del programa; la operación del Programa de Tutorías, considerando el desempeño del tutor, los recursos y servicios de apoyo utilizados y la cobertura alcanzada. En cuanto al impacto que dicha labor tenga, se tomará en cuenta los avances del alumno en relación con su rendimiento académico, su desarrollo personal-social y profesional (a partir de la información que se obtenga de su ficha personal de seguimiento) y finalmente la valoración que éste realice con respecto al desempeño de su profesor-tutor; esta valoración se obtendrá a través de cuestionarios de opinión y entrevistas con los alumnos.

Algunas universidades de nuestro país, que han sido pioneras en la implantación de programas de tutorías, cuentan con un modelo más depurado y sistematizado e incluso ya han hecho evaluación de este servicio, tal es el caso de la Universidad de Colima. A continuación, haremos referencia al plan de acción tutorial de esta institución, mismo que puede servir para ilustrar sus avances en esta materia: “Convencidos de la importancia que tiene la instrumentación de un sistema de seguimiento y evaluación de la acción tutorial hemos sistematizado –con algunos formatos proporcionados por la institución y otros creados por nosotros– la formación obtenida durante el proceso de tutorías. Nuestras acciones de tutelaje parten de una reunión del cuerpo académico de la subDES donde se establecen prioridades y se nos asignan los alumnos para tutoría. Una vez hecha la asignación, se elabora un diagnóstico, utilizando instrumentos proporcionados por la Dirección General de Orientación Vocacional como son: el Sistema del

Inventario de Técnicas y Actitudes hacia el Estudio (SITAE), examen psicométrico y examen de personalidad. Además se nos proporcionan los resultados de una evaluación de conocimientos y su rendimiento escolar previo. El diagnóstico de cada alumno se completa con una entrevista en la cual se exploran diversos aspectos familiares y vocación profesional. Con base en el diagnóstico a continuación se elabora un plan de acción tutorial a fin de establecer medidas que permitan en el alumno el desarrollo de competencias... por lo anterior, se hace un plan de actividades de tutelaje individual y grupal (asesoría académica, círculos de estudio, estrategias de aprendizaje y técnicas de estudio, construcción de valores, actitudes y hábitos de estudio, orientación personal y familiar, canalización y seguimiento entre otras). Finalmente se realiza una evaluación lo más objetiva posible del crecimiento que ha tenido el alumno en las diferentes áreas de trabajo, durante el proceso tutorial y el desempeño del tutor” (Olmedo, Tene y Venegas, 2002:71).

Es recomendable que tanto el tutor como el tutorado participen en prácticas de autoevaluación y evaluación constantes de su desempeño en relación con el alcance de los objetivos del proceso de tutorías en el que se encuentran inmersos, lo anterior permitirá contar con elementos que realimenten dicho proceso e introducir modificaciones en caso de que sea necesario.

1. Elementos a considerar en la Evaluación del Tutor

Respecto de la labor de tutoría de los profesores participantes en el programa se han considerado los siguientes aspectos como referentes para realizar la evaluación de su desempeño:

- Disposición para atender a los alumnos.
- Capacidad para crear un clima de confianza que permita al alumno poder exponer sus problemas.
- Atención y respeto que muestra hacia los alumnos.
- Interés en los problemas académicos y personales que afectan el rendimiento de los

alumnos.

- Capacidad para escuchar los problemas de los alumnos.
- Disposición para mantener una comunicación permanente con el alumno.
- Capacidad para resolver dudas académicas del alumno.
- Capacidad para orientar al alumno en metodología y técnicas de estudio.
- Capacidad para diagnosticar las dificultades y realizar las acciones pertinentes para resolverlas.
- Capacidad para estimular el estudio independiente.
- Formación profesional en su especialidad.
- Dominio de métodos pedagógicos para la atención individualizada o grupal.
- Disponibilidad de tiempo.
- Conocimiento y manejo de la normatividad institucional a fin de que pueda aconsejar a los alumnos las opciones adecuadas a sus problemas escolares.

2. Estrategias evaluadoras

Dada la naturaleza de la tutoría, debemos considerar que ésta parte de una realimentación constante del desempeño del tutorado y del tutor, por lo que deberá apoyarse en una evaluación permanente, valiéndose del empleo de recursos diversos, diferentes a los instrumentos de medición que se utilizan en un programa regular de clase. De ahí que la observación, las sesiones presenciales y la entrevista se consideren las herramientas más adecuadas para desarrollar tal tarea.

Dentro de las actividades que se tienen contempladas para realizar la evaluación destacan las siguientes:

- Se llevarán a cabo reuniones periódicas (trimestrales) con los tutores a fin de intercambiar puntos de vista sobre las dificultades que presentan los estudiantes, planteando en conjunto alternativas de solución, precisando los apoyos necesarios, y haciendo sugerencias para mejorar el sistema de tutorías.

- Asimismo el tutor deberá hacer un seguimiento del progreso del estudiante apoyado de una ficha personal que se elaborará para cada uno de los tutores, en la que se registren aspectos como los siguientes:

- Promedio general del bachillerato
- Promedio por asignatura (bimestral)
- Estilos de aprendizaje que predomina en el alumno
- Hemisferio cerebral que más utiliza
- Inteligencias múltiples que posee el alumno

Se propone realizar valoraciones periódicas sobre el desarrollo de la tutoría considerando básicamente el grado en que se están cumpliendo los objetivos y metas establecidas en relación con los ámbitos de competencia de la tutoría; el desempeño del tutor y la respuesta de los tutorados ante esta labor de apoyo, así como la evaluación de los métodos, las técnicas y los medios utilizados para desarrollar la actividad tutorial, en el sentido de si son suficientes y pertinentes. Para esto, se elaborarán cuestionarios y entrevistas en los que se recupere la experiencia de docentes y alumnos durante el proceso de tutorías.

Por otra parte, se solicitará al profesor-tutor elabore reportes (autovaloración) sobre las sesiones de tutoría que realiza, por alumno, a fin de contar con elementos que permitan realizar el seguimiento de cada uno de los tutorados atendidos en el programa y conocer los resultados que esta estrategia está generando en la formación del estudiante. También se elaborará un instrumento que permita conocer la opinión de los profesores-tutores en relación con las limitantes presentadas durante la acción tutorial a fin de realizar los cambios necesarios.

Toda vez que la tutoría se sustenta en la interacción cercana del tutor y el alumno, resulta de gran importancia conocer la opinión de este último acerca de la labor desempeñada por su profesor-tutor. Los instrumentos que representan un mejor manejo y que permiten una valoración práctica y ágil de la información recogida son

las encuestas de opinión y las entrevistas semi estructuradas, así la evaluación que se realice se apoyará fundamentalmente de estos medios, haciendo énfasis preferentemente en los siguientes aspectos: la empatía mostrada por el tutor durante la relación tutorial, las actividades desarrolladas durante el proceso de acompañamiento del tutor, el nivel de conocimiento de la normatividad institucional, su disposición para atender al alumno, la calidad y eficacia de la orientación proporcionada, entre otros.

Concepto, principios, características y tipos de tutoría

Esta propuesta está orientada por el concepto de tutoría como una acción sistemática, específica, concretada en un tiempo y un espacio, en la que el alumno recibe una especial atención, ya sea individual o grupalmente, considerándose como una acción personalizada (Álvarez y Bisquerra, 1996) porque:

- a) Contribuye a la educación integral, favoreciendo el desarrollo de todos los aspectos de la persona: la propia identidad, sistema de valores, personalidad, sociabilidad.
- b) Ajusta la respuesta educativa a las necesidades particulares previniendo y orientando las posibles dificultades.
- c) Orienta el proceso de toma de decisiones ante los diferentes itinerarios de formación y las diferentes opciones profesionales.
- d) Favorece las relaciones en el seno del grupo como elemento fundamental del aprendizaje cooperativo y de la socialización.
- e) Contribuye a la adecuada relación e interacción de los integrantes de la comunidad educativa por ser todos ellos agentes y elementos fundamentales de este entorno.

La visión actual de la tarea que debe desempeñar el docente en la enseñanza superior para

cumplir con el propósito de lograr la formación integral de sus alumnos, justifica y requiere la implementación de actividades diversas, entre las cuales se encuentra la tutoría. Dadas estas condiciones, la tutoría se convierte en un recurso de apoyo que resulta importante incorporar al trabajo cotidiano, lo cual supone un cambio en los roles que tradicionalmente ha jugado el docente.

A fin de realizar un proceso de acompañamiento del alumno es necesario hacer algunas precisiones en torno a los principios que deberán sustentar la tutoría:

- El docente es una figura importante en tanto es el responsable de que haya una adecuada integración de los elementos y actores del proceso de enseñar y aprender.
- Se parte del principio de que el alumno es el principal responsable de su aprendizaje, por lo que las acciones que el tutor realice en apoyo a éste deberán partir de este supuesto.
- Por tratarse de una labor de acompañamiento que promueve el desarrollo de habilidades en el alumno, el tutor deberá mostrar disposición para el trabajo y la comunicación en todo momento en que se lleve a cabo la acción tutorial.
- El tutor deberá ser el puente, el vínculo entre el alumno y los docentes, autoridades e instancias de apoyo. Por la imagen que ocupa el tutor frente al alumno, es la primera persona a quien el alumno acude en caso de existir algún problema o dificultad, y quien estará en posibilidad de atenderle o sugerir su canalización a otra instancia de apoyo si el caso rebasa su campo de acción. Lo anterior supone que el tutor ponga en juego su sensibilidad, empatía y disponibilidad, entre otras actitudes, ante los problemas que aquejan al alumno durante su proceso de formación.
- El tutor fungirá como un monitor y orientador del proceso de formación integral de los

alumnos a su cargo.

Lo anterior supone enmarcar las prácticas educativas en una concepción constructivista de la enseñanza y del aprendizaje, la cual concibe al profesor como un agente mediador entre los destinatarios de su acción educativa –los alumnos– y los conocimientos que pretende que aprendan. Lo que caracteriza al profesor es justamente su pericia, su maestría en actuar como mediador, razón por la cual su función consiste fundamentalmente en crear –o recrear– situaciones y actividades especialmente pensadas para promover la adquisición de determinados saberes y formas culturales por parte de los alumnos (Coll, en prensa).

Independientemente del medio que se utilice y los propósitos bajo los cuales se realice, en esta propuesta consideramos que una buena tutoría deberá poseer las características siguientes:

- Flexible: adecuada a las condiciones y circunstancias de cada tutorado, discriminando sus estrategias de acuerdo con los temas, asignaturas, o situación particular que el alumno presente.
- Oportuna: debe responder sin dilación a las necesidades y dificultades de los alumnos tan pronto como éstos lo requieran.
- Permanente: estar a disposición de los tutorados durante su proceso de aprendizaje, cuantas veces sea necesario.
- Motivante: debe despertar en el alumno su interés permanente y para que éste desee acudir a ella debe reconocerse su utilidad.
- Coherente: las estrategias y los recursos deberán responder a las necesidades que planteen los alumnos.
- Respetuosa: quien ejerza la tutoría deberá valorar a los beneficiarios como seres humanos plenos, respetando sus valores, sentimientos y limitaciones personales.

La tutoría es una modalidad de enseñanza que por sus características de flexibilidad y

creatividad puede adaptarse a las necesidades, ritmos y tiempos del estudiante, así como a los objetivos y políticas de la institución educativa en que se desarrollan, de ahí que existan distintos tipos de tutoría, a continuación presentaremos los más comunes:

De acuerdo con los objetivos de atención y la temporalidad en la que se realiza podemos distinguir:

a) Tutorías Emergentes

Dentro de este grupo se consideran las:

- Tutorías disciplinarias: Son aquellas que se implantan al inicio de cada semestre a partir del rendimiento escolar obtenido por los estudiantes, por asignatura y de acuerdo con las necesidades de formación disciplinaria que los alumnos presenten, de ahí su carácter emergente. Se considera una actividad de corte remedial por estar dirigida a alumnos en situación de riesgo.
- Tutorías de apoyo pedagógico: En este rubro se ubican los cursos que se diseñan a partir de un diagnóstico, dirigidos a responder a problemas de formación general que los alumnos presenten, al margen de la formación disciplinar. Son elaborados para ofrecer al estudiante herramientas de trabajo intelectual que faciliten su aprendizaje, entre estos figuran los cursos de investigación documental, los talleres de estrategias de aprendizaje, de comprensión lectora, entre otros.

b) Tutorías permanentes

Se trata de experiencias educativas que figuran en el plan de estudios bajo la modalidad tutorial, en la que se justifica la asistencia personalizada, tal es el caso de la experiencia recepcional, los proyectos de investigación, el servicio social, algunos talleres y prácticas profesionales, etc. Debido a que esta modalidad tutorial se encuentra contemplada dentro del plan de estudios de la carrera, se ofrece en la institución de manera permanente y posee un valor curricular en términos de créditos. Este

tipo de tutorías dado el objetivo que persiguen, debe ser ofrecido por la institución educativa, en los tiempos y formas en que se señala en la normatividad de la misma.

De acuerdo con número de alumnos atendidos podemos distinguir la:

c) Tutoría Individual

En este tipo de tutoría el alumno se relaciona de forma individual con el tutor, fomentándose una relación interpersonal entre ambos. El apoyo que se le ofrece al estudiante es variado y dependerá de la problemática o necesidades particulares que presente.

Las tutorías individuales, tienen entre sus finalidades, orientar al alumno en la resolución de dudas que surgen del estudio personal, animarlo para que no desista de sus propósitos académicos, lo cual propicia un mayor acercamiento entre éste y el tutor. De esta manera, es posible detectar a los estudiantes que requieren mayor atención, transmitirles principios éticos de la profesión, establecer conjuntamente las formas de organización y comunicación canalizadas hacia instancias que les permitan resolver su problemática académica, laboral e incluso de salud, dirigir, con base en las posibilidades particulares, sobre qué y cómo aprender la(s) disciplina(s) de que se trate (Téllez, Retama y Fregoso, 1989).

d) Tutoría Grupal

Es aquella que se utiliza preferentemente para tratar problemáticas que afectan al grupo o una parte del mismo, por ejemplo, para resolver conflictos entre el grupo y el profesor, analizar con el grupo parte de las causas de los altos índices de reprobación en alguna materia, etc.

La tutoría grupal permite optimizar recursos, ya que un mismo profesor puede atender hasta treinta estudiantes en un tiempo relativamente corto (dos a tres horas por sesión). En dichas sesiones, el tutor genera situaciones en las que se comparten experiencias y se provoca la interacción en el grupo; de tal manera que se establece el apoyo motivacional de unos y de otros, y se aprovechan las posibilidades y capacidades del

grupo.

La actividad tutorial es necesaria, en virtud de que la población que se atiende es heterogénea y el estudiante requiere consultar y resolver problemas particulares, aunque a veces coincidentes con los de sus compañeros. Por tal razón, son necesarias las tutorías individuales y grupales.

Recomendaciones

Es necesario el reconocimiento formal del papel del tutor mediante su nombramiento por parte del rector. Este punto es muy importante toda vez que el tutor requiere solicitar y manejar información (a veces confidencial) acerca del alumnado, a diferentes instancias y debe tener la autoridad formal para hacerlo. También es importante que se reconozca su tarea otorgándole a la tutoría puntos para el programa de carrera docente.

Se recomienda iniciar en una primera fase del programa con un grupo reducido de profesores —sólo aquellos que verdaderamente crean en la tutoría y deseen participar voluntariamente— y en un segundo momento, superada esta etapa experimental, paulatinamente ir involucrando a más participantes hasta alcanzar al mayor número de ellos.

Para la selección de los tutores se pueden considerar tres criterios: a) disposición del docente a participar, b) a propuesta del director de la división o del jefe del departamento, y c) a propuesta de los alumnos (excepto los alumnos del primer año). Considerar estas tres fuentes permitirá cruzar información y tener más elementos para identificar y seleccionar a los profesores-tutores más idóneos.

Realizar una campaña de difusión del programa de tutorías, previa a su fase de ejecución, dando a conocer los objetivos, el plan de acción así como la importancia de la labor de tutoría, a fin de contar con una amplia participación del personal docente.

Diseñar y poner en marcha un programa de formación de tutores. En este programa participarán todos aquellos docentes que hayan

respondido a la convocatoria de invitación.

Se requiere el diseño de materiales de apoyo a la labor tutorial (guías, folletos, antologías). Esta acción puede desarrollarse paralelamente a la fase de capacitación de los tutores.

Crear las estructuras, condiciones, medios y recursos (tiempos, espacios físicos, formación, bibliografía, apoyo de especialistas) que permitan a los profesores-tutores poder alcanzar los objetivos establecidos en el programa institucional de tutorías.

Se recomienda acondicionar y habilitar espacios físicos ex profeso para este tipo de tareas. Temporalmente se pueden utilizar los cubículos de la biblioteca y los cubículos de los profesores de tiempo completo que estén disponibles.

Definir los mecanismos a través de los cuales se asegure que todos los profesores-tutores tengan acceso a la información académica con que cuenta el Departamento de Servicios Escolares y las demás áreas de apoyo.

Crear mecanismos que posibiliten el trabajo colegiado entre las distintas dependencias que tengan relación con el programa de tutorías.

Crear un área denominada de Orientación o Psicopedagógica que esté conformada por profesionales (pedagogos, psicólogos, trabajador social, médico) que apoyen la labor de los tutores.

Contar con bibliografía sobre el tema que permita a los profesores documentarse y profundizar en su formación como tutores.

Comentarios finales

Por último, sólo nos resta mencionar que el Programa Institucional de Tutorías para la Universidad de Quintana Roo, es un documento cuyo contenido consiste en una propuesta educativa que pretende servir como esquema-guía para orientar la acción tutorial del profesorado, pero que de ninguna manera debe ser interpretada como un esquema rígido a seguir, pues cada situación pedagógica particular demandará adaptar o modificar los elementos contemplados en el documento, según convenga al caso de que

se trate, partiendo siempre de la concepción del profesor como un profesional reflexivo y crítico. De esta propuesta se derivarán programas más específicos y operativos, tal es el caso del programa de formación de tutores que recientemente la Universidad de Quintana Roo ha puesto en marcha.

Es evidente que la tutoría por sí sola no es la panacea al tema de la baja eficiencia terminal de la educación superior pero estamos convencidos de que bien entendida y bien desarrollada ésta, puede contribuir significativamente a reducir la problemática antes referida. Desde luego, se trata de un programa que requiere la competencia de todos, haciendo un trabajo de equipo, donde la colaboración y el apoyo mutuo entre los implicados (profesores, alumnos, directivos, administrativos, familia...) constituye un elemento esencial para lograr las metas propuestas.

Referencias

ÁLVAREZ González, M. y Bisquerra Alzina, R. (1996). *Manual de Orientación y Tutoría*, Barcelona, Editorial Praxis.

ALLEN, Jackie M. (1994). *School counselors collaborating for student success*, ERIC Clearinghouse on Counseling and Student Services Greensboro NC.

ANUIES (1999). *La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas Estratégicas de Desarrollo*, Documento aprobado en la XXX Sesión Ordinaria de la Asamblea General de la ANUIES, Universidad Veracruzana e Instituto Tecnológico de Veracruz.

ANUIES (2000). *Visión del Sistema de Educación Superior al 2010*, México.

ANUIES (2001). *Programas Institucionales de Tutoría. Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de*

educación superior, Serie Investigaciones, México.

BLEUER, Jeanne C. Walz, y Garry R. (1993). *Striving for Excellence: Counselor Strategies for Contributing to the National Education Goals*, ERIC Clearinghouse on Counsel-

ling and Personnel Services, Ann Arbor, MI.

BRICALL Joseph, M. *et al.* (2000). *Informe Universidad 2000*, Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), Madrid.

BROWN, Duane (1999). *Improving Academic Achievement: What School Counselors Can Do*, ERIC Clearinghouse on Counseling and Student Services Greensboro NC.

CALDERÓN Hernández, J. (1998). *Programa Institucional de Tutoría*, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, documento fotocopiado.

CARRILLO, R., Dávila, C., Chávez, B. y Calderón, R. (2002). “Programa institucional de tutorías de la Universidad del Valle de Atemajac”, *Cuaderno de Memorias del Primer Encuentro Regional de Tutoría*, ANUIES Centro-Occidente, Universidad de Guadalajara, Guadalajara, Jalisco, México, Marzo, pp. 89-96.

CEJA Castillo, M., González Ceballos, F. y Armenta Acosta, M. (2000). *Metodología para el diseño de un sistema de tutoría personalizada para alumnos de nivel superior en la Universidad de Colima*, Coordinación General de Docencia, Dirección General de Orientación Educativa, Universidad de Colima, Colima, México.

BOLÍVAR, A. (1993). “Culturas profesionales en la enseñanza”, en *Cuadernos de Pedagogía*, (219), Barcelona.

COLL, C., Palacios, J. y Marchesi, A. (comp.), *Desarrollo Psicológico y Educación*, Volumen 2, Psicología de la Educación Escolar, Alianza, Madrid (en prensa).

Departamento de Orientación Educativa de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, *Sistema Institucional de Tutorías*, Documento fotocopiado, Pachuca, Hidalgo.

GARRITZ Ruiz, A. y López Avalos, M. (1989). “Tutoría, el Perfil del docente en el Postgrado”, en *Revista OMNIA*, México, UNAM, núm. 17, (diciembre).

GARRITZ Ruiz, A. (1989). “Tutoría universitaria: tres casos citables”, en *Revista OMNIA*, México, UNAM, núms. 13-14 (diciembre-marzo).

HARGREAVES, A. (1996). *Profesorado, cultura y postmodernidad*, Morata, Madrid.

LATAPÍ Sarre, P. (1988). “La enseñanza tutorial: Elementos para una propuesta orientada a elevar la calidad”, en *Revista de la Educación Superior*, núm. 68, (octubre-diciembre), México, ANUIES.

MALDONADO Serrano, P. y Garabito García, A. (2002). “Operación de un programa institucional de tutorías en la FMVZ-UJED”, *Cuaderno de Memorias del Primer Encuentro Regional de Tutoría*, ANUIES Centro-Occidente, Universidad de Guadalajara, Guadalajara, Jalisco, México, Marzo.

MORENO Olivos, T. y Canales Rodríguez, E. (2002). “Formación de tutores académicos en Instituciones de Educación Superior: De la experiencia vivida a la investigación educativa”. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, *Cuaderno de Memorias del Primer Encuentro Regional de Tutoría*, ANUIES Centro-Occidente, Universidad de Guadalajara, Guadalajara, Jalisco, México, Marzo.

OCDE (1997). *Exámenes de las Políticas Nacionales de Educación*, México.

OLMEDO Buenrostro, Tene Pérez, C. y Venegas, J. L. (2002). “Propuesta de sistematización de la información en tutoría personalizada”, *Cuaderno de Memorias del Primer*

Encuentro Regional de Tutoría, ANUIES Centro-Occidente, Universidad de Guadalajara, Guadalajara, Jalisco, México, Marzo.

PODER EJECUTIVO FEDERAL (2001). *Resumen Ejecutivo del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*, México.

SARUKHÁN, José (1989). “La tutoría en la enseñanza universitaria”, en *Revista OMNLA*, México, UNAM, núms. 13-14 (diciembre-marzo).

SANDOVAL Mendoza, M.C. (2002). “La tutoría académica. Una actividad con grandes expectativas en la Universidad de Guanajuato”, *Cuaderno de Memorias del Primer Encuentro Regional de Tutoría*, ANUIES Centro-Occidente, Universidad de Guadalajara, Guadalajara, Jalisco, México, Marzo.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (1996). *Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP)*, México.

TÉLLEZ, E., Retama, R. y Fregoso, M. (1989). “El tutor en el sistema de universidad abierta”, en *Revista OMNLA*, México, UNAM, núms.13-14 (diciembre-marzo).

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (2000). *Programa Institucional de Tutorías. Mejora del egreso y la titulación*, Documento fotocopiado, Pachuca, Hidalgo.

Universidad de Colima (2000). *La tutoría personalizada. Lineamientos para su práctica*, Colima, México.

Universidad de Colima (2000). *Programa Institucional de Tutorías*, Documentos institucionales, Colima, México.

Universidad de Guanajuato (2001). *Programa Institucional de Tutoría Académica*, Guanajuato, México.

Universidad de Quintana Roo (2000). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 1999-2002*, Chetumal, Quintana Roo, México.

Universidad Veracruzana (2000). *Guía para el ejercicio de la tutoría*, Xalapa, Veracruz, México.

WALZ, Garry R. (1984). “Counseling and Educational Excellence: A Response to A Nation at Risk”, In Brief: *An Information Digest from ERIC/CAPS*, ERIC Clearinghouse on Counseling and Personnel Services Ann Arbor MI.

Sitios en internet relacionados con la tutoría:

www.Educadis.com.ar/sistut.htm

www.sek.cl/profesores/sistematutorial.htm

Orientación y sistemas de apoyos a los estudiantes:

www.ccd.usc.es/actividades/congreso/rinconigea.htm

The effectiveness of peer tutoring in higher and further education

www.lgu.ac.uk/deliberations/seda-pubs/Topping.html

Mentoring pupils and young people: a review of recent literature

www.shu.ac.uk/schools/ed/under/pub3.html

<http://ub-counseling.buffalo.edu/centers.html>

Counseling /Guidance/guidance.html

<http://www.csun.edu/~hfedp001/links.html>