

# IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS EN LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DEL ESTADO DE MORELOS (UPEMOR).

**Eje temático:** Los modelos educativos y la realidad de la tutoría en las prácticas institucionales.

**Nivel:** Licenciatura

María de Lourdes Blanca Hernández Marquina, [bhernandez@upemor.edu.mx](mailto:bhernandez@upemor.edu.mx)

Alicia Herrera Campos [aherrera@upemor.edu.mx](mailto:aherrera@upemor.edu.mx).

Facultad / Departamento / Dependencia / Área a la que pertenece(n): Universidad Politécnica del Estado de Morelos/ Dirección de Desarrollo Académico/ Subdirección de Tutorías y Asesorías

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es presentar las condiciones mínimas que se requieren para llevar a cabo un programa institucional de tutorías. Se presentan las metas y los objetivos que tiene la Universidad Politécnica del Estado de Morelos (UPEMOR), así como los problemas enfrentados para su implementación. Se da cuenta de las condiciones tecnológicas y humanas que son necesarias para brindar un acompañamiento exitoso a casi dos mil estudiantes, bajo un modelo educativo basado en competencias.

A casi dos años de su puesta en marcha, el Programa Institucional de Tutorías de la UPEMOR está dando como resultado indicadores favorables para el cumplimiento de las metas que se establecieron: bajar los índices de deserción, elevar el aprovechamiento y contribuir a la retención escolar.

## INTRODUCCIÓN

Desde 1996, la UNESCO asigna a la educación un conjunto de tareas, entre las que se encuentra el evitar ser ella misma factor de exclusión y luchar “contra todas las formas de exclusión; socializar a los individuos sin menoscabo de su desarrollo personal; formar ciudadanos conscientes y participativos de su devenir histórico y social; preparar a los individuos para enfrentarse a la ingente masa de información generada por las nuevas tecnologías, seleccionarla, interpretarla, jerarquizarla, comprenderla y juzgarla [...]. Los sistemas educativos deben responder a los múltiples retos que les lanza la sociedad del conocimiento, en función siempre de un enriquecimiento continuo de los aprendizajes y del ejercicio de una ciudadanía adaptada a las exigencias de nuestra época” (Delors, 1996).

Una respuesta a esos retos educativos ha sido el apoyar a los estudiantes a enfrentar las dificultades que les representa alguna situación durante su trayectoria de formación. A principios del siglo pasado, cuando se inició la educación a distancia, los alumnos se enfrentaban a situaciones de índole administrativa, ya que los materiales y todos los trámites administrativos representaban un problema a la distancia. Es en ese momento donde surge la figura del tutor, como el agente encargado de resolver tales situaciones y estar en contacto con el estudiante, en esa soledad educativa.

En los últimos años la tutoría ha adquirido una importancia relevante, al considerarse como una estrategia para el fomento de la calidad en la educación superior. A escala nacional, se pueden tomar como ejemplo lo hecho por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) o por el Instituto Politécnico Nacional (IPN), sea en la formación presencial como en la virtual. En el 2001, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) señaló que la tutoría potencia en los estudiantes la formación integral, facilita su adaptación al ambiente universitario y apoya sus habilidades de estudio a través de la atención a las problemáticas específicas de las trayectorias escolares.

En el Modelo de Gestión por Competencias de las Universidades Politécnicas se menciona: “En este contexto,...., se espera que el tutor tenga funciones de acompañamiento y de asesoramiento en el proceso de formación del estudiante, tendrá que guiar a los aprendices, a los estudiantes” (CUP, 2005). Lo anterior muestra que las funciones del tutor y del asesor, en el modelo de las Universidades Politécnicas, son de vital importancia para el logro de los objetivos de la formación por competencias. En el primer caso, el tutor debe ser un acompañante en la formación de los jóvenes, por lo que tendrá que dar un seguimiento puntual a las acciones, situaciones y momentos de aprendizaje de sus tutorados. Claramente se pueden distinguir dos momentos de ese acompañamiento, el primero de ellos relacionado al seguimiento de las acciones de formación al interior de la universidad, de todas aquellas actividades realizadas en aula, taller y laboratorio. Otra de las funciones del tutor tiene que ver con: “... la identificación de problemas relacionados con el desempeño de los estudiantes, como lo son los económicos, personales y académicos, lo cual permitirá a la institución tomar acciones conducentes a la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje” (CUP, 2009).

A nivel de subsistema de Universidades Politécnicas se concretó en el documento del Modelo Educativo para las Universidades Politécnicas como “...el sistema de tutorías tendrá por objeto el acompañamiento y verificación de las trayectorias académicas del alumno, por un profesor que le será asignado al inicio de su trayectoria académica en la universidad politécnica” (Modelo, 2009. Anexo 3). Además, en ese mismo documento se declara como uno de los tres puntos clave para el éxito de un modelo en competencias, lo siguiente: “c) Se requiere de un programa de seguimiento y apoyo a los estudiantes, a través de asesorías y tutorías, que permitan una mayor eficacia en el proceso de formación”. (Modelo, 2009).

## ANTECEDENTES

En la Universidad Politécnica del Estado de Morelos (UPEMOR), muchos han sido los esfuerzos por sistematizar los diversos apoyos que se le pueden brindar a los estudiantes para mejorar su rendimiento académico y, por ende, bajar los índices de reprobación, deserción y rezago educativo. En el 2010, como un requerimiento obligatorio para los alumnos con beca Programa Nacional de Becas para la Educación Superior (PRONABES), surge la necesidad institucional de concretar y documentar las acciones tomadas en referencia a la tutoría. Fue en ese entonces que se diseñó el primer documento de Tutorías, con el objetivo de "...proveer de apoyo profesional a los estudiantes de los tres primeros cuatrimestres, principalmente; en ámbitos de problemáticas específicas, con el fin de guiarlos para que mejoren su nivel académico y se desarrollen de manera eficiente y autónoma durante el resto de su carrera profesional y personal (Guía del Tutor; 2010). En el mismo documento se establece que el Plan de Tutorías sería el "... apoyar de manera integral el proceso de aprendizaje considerando los diversos factores que influyen en el mismo" (Guía del Tutor; 2010), haciendo referencia a que dichos factores a considerar serían tanto apoyos académicos como económicos y psicopedagógicos. Las áreas que estuvieron involucradas para el cumplimiento del programa o plan, fueron desde la Secretaría Académica hasta el personal administrativo que fungiera como tutor, cada una de ellas con sus respectivas funciones. La Coordinación de Tutorías y el Departamento de Psicopedagogía, adscritos a la Dirección de Asuntos Estudiantiles, eran los responsables de que el proceso se llevara a cabo con éxito, así como de evaluarlo cuatrimestralmente. Sin embargo, como resultado de los esfuerzos por solucionar el problema de deserción, no existen evidencias. En una presentación de diapositivas (al parecer elaborada en el 2011 o 2012), se encontró lo siguiente:

"4. Los alumnos tienen un tutor que es un acompañante permanente a lo largo de su carrera para apoyarles en las necesidades académicas a esto le hemos titulado: "Programa de TUTORÍAS", dio inicio en agosto del 2008

5. Se da ASESORÍA académica a los alumnos que el Programa de TUTORÍAS identifica necesitan apoyo de clases adicionales para regularizarlos, desde febrero 2010"

Es decir, solo se encontró evidencia en el manual antes referenciado o en informes de los rectores y ningún respaldo, físico o electrónico, de acciones concretas, planes o evaluaciones del programa de tutorías. Como medición del impacto, en ese mismo informe se habla de "550 alumnos fueron atendidos en el 2010 para ser regularizados en temas académicos... Se han impartido 2400 horas de tutorías, asesorías y apoyo psicopedagógico desde su implementación" y se presentan los siguientes indicadores:

Eficiencia Programa Tutorías: No. de alumnos reinscritos siguiente ciclo  
No. de alumnos atendidos en tutorías.

Eficiencia Programa Asesorías: No. de alumnos reinscritos siguiente ciclo  
No. de alumnos atendidos en asesorías.

Eficiencia Programa  
Apoyo Psicopedagógico:

No. de alumnos reinscritos siguiente ciclo  
No. de alumnos atendidos en apoyo psicopedagógico.

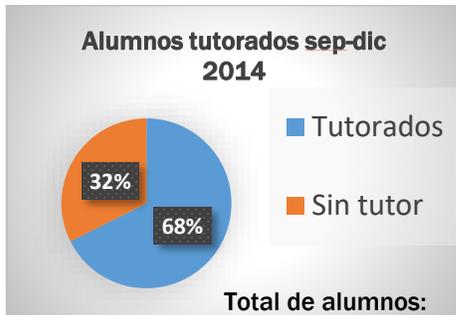
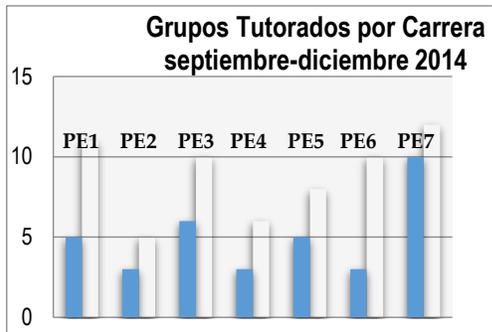
Desafortunadamente, la Dirección de Efectividad –encargada institucional de este rubro- solo tiene los datos del 2012 a la fecha, donde únicamente se hace referencia a los estudiantes de PRONABES, sin tener las evidencias correspondientes que respalden sólidamente dicha información.

En dichos indicadores, la tutoría se cubre al 100%, pero limitándose únicamente a la asignación de tutor, por parte de las Direcciones Académicas. Es decir, con el sistema de calidad, implementado en el 2012 (UPEMOR, agosto 2012), quedó establecido un procedimiento para realizar la tutoría, donde se considera a esta como el acompañamiento al estudiante a fin de fortalecer su formación integral; además, pretende ayudar al estudiante a que enfrente y supere sus deficiencias y dificultades, ya sean de índole académica, administrativa o las que corresponden a las relaciones humanas, siempre que estas obstaculicen su buen desempeño y aumenten la probabilidad de su deserción (PTI-PR-01, 2012). Si bien es claro el objetivo, el desarrollo e implementación solo quedaron en el burocratismo para los tutores y las Direcciones Académicas, ya que el impacto hacia los estudiantes ha sido nulo.

Por mencionar algunos ejemplos de lo que sucedía, o sucedió hasta el 2014, se pueden mencionar casos donde el estudiante solo visitaba una vez al mes al tutor, con el fin de recaudar una firma obligatoria en “el tarjetón” –requisito de PRONABES-, dicho esto por los mismos tutores. También hubo quienes no acudían ni una sola vez a “tutoría” (firma del tarjetón), sin que haya pasado absolutamente nada (es decir, perder la beca por ejemplo). Cuando el tutor preocupado podía reunirse con su grupo de tutorados, tampoco lograba mucho, ya que la mayoría de los alumnos solo se limitaban a contestar que “iban bien”. De acuerdo con algunos tutores, eran muy pocos los estudiantes que expresaban sus problemáticas y, ante estas, ellos canalizaban a las áreas correspondientes (psicología, médico, etc.), en el mejor de los casos (Informes de tutores, agosto 2014).

Ahora bien, de acuerdo con la percepción del alumno, cuando el grupo tenía un problema con un profesor de asignatura por ejemplo, preferían acudir directamente con el Director Académico de la carrera, ya que consideraban que el Tutor no apoyaba mucho –cuando sabían quién era- o que no tenía la autoridad suficiente para solucionar dicho problema.

Como una muestra adicional, de la dificultad que refiere la implementación de un programa institucional de tutorías se consideran las respuestas de la primera evaluación aplicada a toda la población de la UPEMOR (DDA; Evaluación PIT, diciembre 2014). Resultados que se presentan con fines diagnósticos de esa falta de acción en tutoría con los estudiantes de los siete programas educativos que ofrece la UPEMOR y como evidencia de la problemática para su implementación institucional.





### Gráfica 1. Resultados de la Primera Evaluación del Programa de Tutorías.

Es decir, de acuerdo con esos resultados el 71% de la población tenía un tutor asignado y el resto (29%) dijo no conocerlo. Ahora bien, en ese momento solo eran los profesores de tiempo completo quienes realizaban la función de tutores y la cantidad de ellos era de 27, razón por la cual los resultados no eran muy confiables, puesto que ellos mismos reportaron no estar realizando la tutoría. Por otra parte, dentro de la misma evaluación del PIT, se les preguntó a todos los estudiantes de los distintos programas educativos cuántas sesiones habían tenido con el tutor, dando como resultado lo siguiente:

CANT. DE SESIONES DE TUTORÍA	Sep-Dic 2014
Programa Educativo 1:	1
Programa Educativo 2:	2
Programa Educativo 3:	2
Programa Educativo 4:	2
Programa Educativo 5:	2
Programa Educativo 6:	3
Programa Educativo 7:	4
PROMEDIO	2.42

### PROPUESTA

Ante esa realidad, la Dirección de Desarrollo Académico consideró prioritario establecer un programa que fortaleciera las estrategias y acciones realizadas hasta el momento en el Programa Institucional de Tutorías (anteriores a esta propuesta), así como asegurar la implementación de mecanismos de apoyo y orientación para todos los estudiantes de la universidad, de tal forma que se garantizara el éxito en el desarrollo de su formación profesional y se facilitara su integración al mercado laboral.

En ese sentido la Dirección de Desarrollo Académico, a través de la Subdirección de Tutorías y Asesorías, en enero de 2015 estableció las siguientes metas:

Metas a corto plazo:

- Incrementar la retención escolar en el primer ciclo de formación.
- Integrar al estudiante de nuevo ingreso en el Modelo Educativo por Competencias.
- Lograr que el 80% de estudiantes asista realmente al 80% de las sesiones de tutoría.



- Fomentar la participación en actividades extracurriculares, culturales y deportivas.

Metas a largo plazo:

- Dar seguimiento al 100% de los estudiantes en sus trayectorias académicas.
- Lograr el 80% de permanencia de los estudiantes en las carreras.
- Lograr que el 100% de estudiantes cuente con el 80% de asistencia en sesiones de tutoría.
- Impulsar el egreso del 100% de los estudiantes que fueron cubiertos por el programa de tutoría.
- Fortalecer y fomentar el desarrollo integral de los estudiantes de la UPEMOR.

Para el logro de las metas antes descritas, se parte del establecimiento claro de los objetivos por ciclo de formación:

**PRIMER CICLO:** Inducción a Upemor.

- Promover la identidad universitaria, para evitar la deserción en los primeros cuatrimestres.
- Fomentar y fortalecer hábitos de estudio, para apoyar en aspectos de índole académica, y
- Favorecer la motivación hacia el aprendizaje.

**SEGUNDO CICLO:** Consolidación de trayectorias.

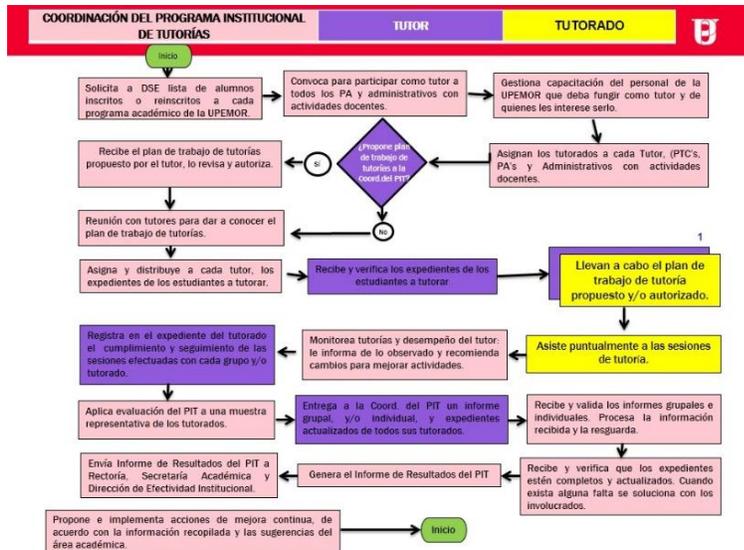
- Coordinar espacios para el aprendizaje y desarrollo de competencias relacionadas con los objetivos de los perfiles de cada programa educativo, para la confirmación de los conocimientos y habilidades que se van desarrollando, y
- Analizar y prepararse para los momentos relevantes que demandará el ejercicio de la profesión.

**TERCER CICLO:** Cierre de trayectorias académicas y del proceso de formación profesional.

- Facilitar la transición e integración del estudiante al mundo del trabajo, a través de la orientación de las opciones laborales y



➤ Ejercer su ciudadanía con ética profesional.



En el Programa Institucional de Tutoría que se presenta abajo (PIT-RI-01), se establece que en principio deba trabajarse bajo una modalidad grupal y con una frecuencia semanal de una hora. Los principales encargados de llevar a cabo dicha tarea son los profesores de tiempo completo (PTC) y en segunda instancia profesores por asignatura (PA). En un primer ejercicio se propuso fuera en la clase del PTC-Tutor y para el PA-Tutor

fuera durante la clase de las asignaturas correspondientes a la academia de Desarrollo Humano, todas ellas impartidas por profesores de distintas formaciones académicas (pedagogos, psicólogos, informáticos, profesores de educación secundaria, etc.) por considerarlos más sensibilizados para llevar a cabo el acompañamiento y la identificación de estudiantes en riesgo. Sin embargo, como solo le podían destinar 15 o 20 minutos de la clase, fue muy poco lo que se logró.

Para el cuatrimestre septiembre-diciembre 2015, se logró que se instituyera dentro del horario de clase, una hora para realizar la tutoría. Lo que facilitó que los profesores de tiempo completo realizaran efectivamente dicha actividad del grupo que se les asignaba y que los estudiantes supieran de la obligatoriedad de asistir. Desafortunadamente, la realidad es que no todos los docentes ven a la tutoría como algo inherente a la docencia (Narro y Arredondo; 2013) ni todos los estudiantes creen importante dicha actividad. Existen evidencias de la falta de tutoría en los resultados que cuatrimestralmente arroja la evaluación del PIT. Es decir, los resultados de las evaluaciones decían que se avanzaba poco en ese acompañamiento a los estudiantes y en la identificación de alumnos en riesgo para ir logrando las metas establecidas.

Por otra parte, en referencia a los profesores por asignatura que sí cumplían con el plan de trabajo propuesto a los tutores (mayo-agosto 2015) se desmotivaron rápidamente al ver que no habría un pago adicional por esa hora que ellos dedicaban y el trabajo adicional que ello implicaba.



Afortunadamente con los tutores que se preocupan por realizar la función que la docencia requiere, el PIT ha ido evolucionando favorablemente, llegando a realizarla no solo de manera grupal, sino también de forma individual (Wisker, 2012). Cuando el tutor no es psicólogo o pedagogo y hay necesidad de atención especializada, éste lo reporta a la Subdirección de Tutorías y Asesorías para que el caso sea abordado por parte de pedagogos y/o psicólogos que puedan apoyar adecuadamente al estudiante. Es decir, en lo que se refiere a la variable psicológica, el tutor solo debe canalizar los casos a profesionales de salud, de forma que sean esos profesionales los que puedan atender problemas típicos de los jóvenes como: problemas familiares, emocionales, de drogadicción, de pareja, entre otros. Para los problemas de tipo económico, se plantea que las universidades tengan diversos programas de becas, por lo que aquí la labor del tutor se limita a la canalización directa con el área destinada a ello (Modelo; 2009).

En todo momento, la Subdirección de Tutorías y Asesorías es la responsable de vigilar que toda la información que sea generada a lo largo de este acompañamiento sea incluida, o capturada, en el expediente de cada estudiante, de tal forma esté actualizado y que incluya causas o factores de orden socioeconómico, psicológico o incluso fisiológico, que pueden deteriorar su desempeño académico. Para tal fin, se ha diseñado una plataforma que facilita la labor del tutor y del seguimiento puntual de las vicisitudes que surjan en el camino de cada estudiante. Plataforma de Tutorías. <http://siintranet.upemor.edu.mx/>

Dicho sistema proporciona al tutor, toda la información general de cada uno de sus tutorados, desde su ingreso (puntajes de admisión, ceneval, etc.) y facilita el seguimiento académico de estudiantes en riesgo, porque ahí puede visualizar todo el historial de cuatrimestres anteriores, así como dar seguimiento a sus calificaciones parciales. En apoyo a las actividades tutorales, a través de esta plataforma de facilita la aplicación de cuestionarios de hábitos de estudios, por mencionar solo un ejemplo (Sánchez, 2013).



## CONCLUSIONES

Como se ha mostrado, son muchos los obstáculos que se tienen que sortear para que un programa de tutorías llegue a institucionalizarse. A lo largo de la historia hemos visto como las autoridades proponen nuevas



estrategias y éstas solo quedan en los discursos, porque llevarlas a la realidad implica en primer lugar, un compromiso educativo real de todos los involucrados en ello.

Una condicionante permanente para llevar exitosamente la tutoría, es lo establecido en el procedimiento (PIT-PR-01) es que “el tutor le imparta alguna asignatura al grupo que tutora” y como segunda condición que haya cumplido con la capacitación correspondiente. Además, se recomienda que los profesores de tiempo completo sean tutores de manera voluntaria, dado que la ejecución de las actividades propuestas en el plan de trabajo correspondiente a cada cuatrimestre es de manera continua, con el fin de contribuir al logro de los objetivos mencionados para cada etapa. Para los profesores por asignatura, la recomendación es que la hora de tutoría sea pagada como una clase más de las que imparte. Adicionalmente, además de los recursos tecnológicos de apoyo a los tutores, para los estudiantes se ofrece de manera permanente una oferta de talleres donde se fortalecen competencias transversales y asesorías académicas para las asignaturas con mayor índice de reprobación.

## REFERENCIAS

Aguilera, J. L. (2010). La tutoría en la universidad. Selección, formación y práctica de los tutores: Ajustes para la UCM desde el espacio europeo de educación superior. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

ANUIES (s/f) Programas Institucionales de Tutorías. Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior. (Serie Investigaciones. 2ª. Edición corregida. Consultado el 12 de octubre de 2014. Disponible en [http://evirtual.uaslp.mx/FCQ/tutorias/Documentos%20compartidos/INTRODUCCION/PROGRAMAS%20INSTITUCIONALES%20DE%20TUTORIA\\_ANUIES.pdf](http://evirtual.uaslp.mx/FCQ/tutorias/Documentos%20compartidos/INTRODUCCION/PROGRAMAS%20INSTITUCIONALES%20DE%20TUTORIA_ANUIES.pdf)

Benito, A. y Cruz, A. (2011). Nuevas claves para la docencia universitaria en el espacio europeo de la educación superior. Madrid: Narcea.

Coordinación de Universidades Politécnicas (2009) Modelo de Gestión por competencias de las Universidades Politécnicas.



Delors, J. y Otros. (1996). La educación encierra un tesoro. Madrid: Santillana. Ediciones UNESCO.

Dirección de Desarrollo Académico-DDA (2014) Informe de Tutorías. Universidad Politécnica del Estado de Morelos.

- (2015) Informe de Resultados del Programa Institucional de Tutorías. Universidad Politécnica del Estado de Morelos.

- (2015) Procedimiento del Programa Institucional de Tutorías (PIT-pr-01). Universidad Politécnica del Estado de Morelos.

-

Dirección General de Evaluación Educativa - UNAM, (2004). Programa de fortalecimiento de los estudios de licenciatura. Manual del tutor. México: UNAM.

Guía del Tutor (2010) Universidad Politécnica del Estado de Morelos.

Guillén Celis, Jenny Matilde, ESTUDIO CRÍTICO DE LA OBRA: "LA EDUCACIÓN ENCIERRA UN TESORO".

Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, presidida por Jacques DelorsLaurus [en línea] 2008, 14 (Enero-Abril) : [Fecha de consulta: 1 de agosto de 2015]

Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111491007>> ISSN 1315-883X Latapí, P.

(2011). La enseñanza tutorial: elementos para una propuesta orientada a elevar la calidad. Revista electrónica ANUIES. México. Recuperado el 20 de enero de 2015 de

[http://publicaciones.anui.es.mx/pdfs/revista/Revista68\\_S1A1ES.pdf](http://publicaciones.anui.es.mx/pdfs/revista/Revista68_S1A1ES.pdf)

Narro, J. y Arredondo M. (2013). La tutoría. Un proceso fundamental en la formación de los estudiantes universitarios. *Perfiles Educativos*, vol. XXXV, núm. 141, 2013. IISUE-UNAM.

UPEMOR (2014 y 2015) Informes de Tutores. PIT 2015. PIT-RI-01, 02 y 03.

Sánchez, L. (2013). Manual de tutorías para educación superior. México: UNAM.

Wisker, G.: Exley, K. Antoniou, M. y Ridley, P. (2012). Trabajando individualmente con cada estudiante. Tutoría personalizada, coaching, mentoría y supervisión en educación superior. Madrid: Narcea.

