



## **LAS TUTORÍAS COMO ELEMENTO DE SUPERACIÓN ACADÉMICA Y COHESIÓN INSTITUCIONAL: EL CASO DE CETYS UNIVERSIDAD**

**Dr. Juan Francisco González Bermúdez**

Estudios Latinoamericanos UNAM.

Académico de Administración y Negocios

CETYS Universidad | Campus Tijuana

[francisco.bermudez@cetys.mx](mailto:francisco.bermudez@cetys.mx)

### **RESUMEN**

Es significativo que las Instituciones de Educación Superior por la misión que tienen deben modificar constantemente su paradigma para bien de un mundo globalizado que encaja en una sociedad de la información. En una sociedad con una nueva visión de mundo.

De ahí que las tutorías son el pretexto para la búsqueda de los nuevos senderos en donde el profesor se transforma no sólo en el académico- investigador, sino en el acompañante del alumno a lo largo de toda su formación y transformación, así como profesionista y ser humano.

Por lo cual debemos modificar nuestras universidades en centros de estudio y de atención a un proyecto de vida de cada uno de nuestros tutorados.

Somos ahora los lazarillos de una camada de jóvenes que requieren generar competencias para insertarse en la sociedad y ser parte importante de un aparato productivo que desea, más allá de las capacidades, a personas con valores y conceptos que tienen que ver con el desarrollo humano y la cohesión institucional.

Por ende, las escuelas deben aprender a cohesionarse y trabajar de manera unida, tanto el área docente como la administrativa, para bien de un alumno que intenta vivir en una democracia social e institucional.

Por ello este documento trata en todo momento de plasmar estas ideas con el afán de buscar la superación de las universidades y sobre todo, sensibilizar a las escuelas de educación media superior y superior de la importancia de este paradigma que está revolucionando la enseñanza en todo el mundo.

**PALABRAS CLAVE:** Tutorías, tutorado, tutor, cohesión institucional, deserción escolar, rezago académico y eficiencia terminal.

## ***1.- Introducción.***

El presente escrito tiene como finalidad hacer un análisis breve de las tutorías en CETYS Universidad como estudio de caso y resaltar la importancia de su instrumentación como un sistema que permita avanzar en la superación institucional y mejora continua.

Los antecedentes de la implementación de las tutorías en nuestra Universidad se pueden observar a escasos 6 o 7 años. Sin embargo, no es hasta hace dos años que las tutorías han empezado a fortalecerse en el campus Tijuana y en específico en el área de Administración y Negocios. Contrario a ello, y en otras universidades, hace 10 años que ya han estado trabajando en torno a este modelo educativo.

A partir del apoyo que se ha dado por parte de los directivos al esquema tutorial, se ha empezado a permear a otras áreas académicas e incluso hacia otros campus como el caso de Ensenada.

A decir verdad, a las tutorías no se les ha dado la importancia debida y es menester que se conozca en qué consiste este modelo educativo en todos los niveles de la organización, con el objetivo de que sea parte de la administración estratégica y se vea como eje de transformación institucional.

Para ello es necesario que los directivos académicos y administrativos puedan ver la seriedad que representa este proceso que ha llevado a muchas universidades públicas y privadas a otras fórmulas de organización en donde se ha *ampliado la mirada* a efecto de democratizar las escuelas de todo tipo para llevarlas a otros sitios de superación. Es decir, a enfrentar nuevos derroteros y paradigmas.

Queremos dejar en claro, como hipótesis central, que si no instrumentamos estas fórmulas que se están dando en el espacio de la Unión Europea, en Estados Unidos, en Latinoamérica y en particular en escuelas como la Universidad Anáhuac, la UNAM, IPN, etc. nuestra institución no podrá superar muchas barreras y tampoco tendrá una visión de lo que representa un modelo de cohesión institucional en donde se relacionen los componentes administrativos y académicos, y se resalte la importancia del alumno como eje central de superación.

“La necesidad de construir un espacio Europeo de Educación Superior (EEE), cuya organización atienda la formación universitaria bajo los principios de calidad, movilidad, diversidad y competitividad. En ella se sustenta el imperativo para que las IES se adapten a las necesidades de los estudiantes, sin ignorar la permanente formación de los docentes con la visión de un rol diferente: ya no el de simple transmisor de conocimientos, sino con una visión de renovación universitaria, que significa asumirse como gestores de un aprendizaje activo, significativo, cooperativo y vivencial.” (Romo, 2014-p. 22).<sup>1</sup>

Aún más, se hace necesario cambiar la imagen del profesor-investigador por otra en donde se le agregue la de tutor y desarrolle, con ello, funciones de guía y se vea al estudiante como origen y

destino, y se pueda construir, desde dicha imagen, la de su tutorado en una relación de ayuda constante y coadyuve a la realización de su proyecto de vida.

“En este ámbito, la tutoría adquiere una especial relevancia, tomando en cuenta que el docente ha dejado de ser fuente del conocimiento para desarrollar funciones de guía, orientador, asesor y facilitador de recursos y herramientas de aprendizaje en el desarrollo global del alumno. Así, la tutoría se comprende como una actividad de carácter formativo orientada a promover el desarrollo integral de los estudiantes, lo que significa que incluye, además de aspectos cognitivos, una dimensión intelectual, personal y profesional.” (Romo, 2014-p, 23)<sup>3</sup>

Como se puede apreciar, la dinámica cambia hacia otros aspectos en donde el profesor no sólo se cierne al conocimiento, sino a formulaciones que tienen que ver con un plan de vida de sus estudiantes. Situación que hemos observado y es causa de preocupación de algunos profesores por las múltiples facetas que debe adoptar, así como la presión que se ejerce sobre ellos por el hecho mismo de transformarse en lazarillos o acompañantes de un proceso educativo.

Nos parece sensato decir que eso hemos estado detectando en nuestra institución y no ha sido privativo de ella, ya que en otras escuelas también se ve a las tutorías como una amenaza a un status y sobre todo, como una sobrecarga. De hecho, la tutoría en su origen consistía en señalar los problemas que tenían nuestros alumnos e ir a reuniones en donde los profesores hacían un ejercicio de catarsis y prácticamente se quejaban del comportamiento de tal o cual alumno. A eso le hemos llamado *la primera etapa*.

En *la segunda etapa* nos hemos estado moviendo hacia otros derroteros en donde se intentan solucionar los problemas de vida cotidiana del alumno para que puedan avanzar en su proceso de formación académica. Situación que es más compleja y que requiere de un mayor compromiso del profesor con respecto a sus alumnos y sobre todo, la institución con todas sus áreas departamentales.

Compromiso que se rehúye en ocasiones con mucha naturalidad al decir que no se puede ser tutor por el intenso trabajo. Trabajo que por cierto es muy importante. Pero también es relevante hacer un alto y revisar si las funciones del profesor se ajustan al ámbito académico o si está inmerso en otras actividades que no le competen; incluyendo al mismo coordinador de carrera.

“En muchas facetas del quehacer universitario se observan grandes resistencias a las posibilidades de cambio. Resistencias aún presentes en la pasividad para discutir y reflexionar sobre la docencia, la investigación y las demás actividades de la labor universitaria.”(Fresán, 2014)<sup>4</sup>

*Y es que a las tutorías se les ha confundido como una función más de la vida en las universidades y no como un modelo educativo que modifica la estructura de toda la institución.*

He aquí el centro de atención de este documento es persuadir al lector sobre la importancia de un paradigma novedoso cuyo objetivo es transformar las instituciones desde su base.

El profesor debe estar consciente del papel que juega en una escuela. No sólo debe cernirse a la actividad de enseñanza en donde se cruzan diferentes aspectos que tienen que ver con seres que

conviven, razonan y piensan en su situación actual y en el futuro. Alumnos que tienen diferentes problemas e interfieren en su proceso de enseñanza aprendizaje y ello hace que no sea posible su plena realización.

Cuantas veces escuchamos anécdotas que tal o cual maestro le dijo a un alumno lo importante de esto o aquello y el estudiante recuerda que ese consejo cambió su vida. De ahí que el profesor no debe pensar únicamente en moldear un *producto* para ser útil en el mercado laboral, debe aquilatar que está trasformando a un ser humano con preocupaciones y expectativas. Que existen valores que se deben tomar en cuenta y que complementan una formación basada en competencias.

De ahí que es necesario modificar nuestro quehacer a otro que tenga que ver con la idea de un profesor más comprometido con su escuela y con sus alumnos. Con un maestro en todo sentido. *En una palabra, debemos tener la capacidad de cambiar nuestro paradigma educativo para poder transformar y saber ayudar a impulsar proyectos de vida y modificaciones en el alma.*

## **2.- Las tutorías como elemento de cohesión institucional.**

A lo largo de muchos años hemos forjado la idea que la administración sujeta al área académica. Los directivos, que en determinado momento fueron académicos o lo siguen siendo, Se encuentran involucrados en una dinámica en donde privilegian la entrega de documentos a la cadencia de un cronograma que no obedece a la parte docente.

De manera forzada no se deja que el profesor haga lo suyo en un acto de mayor libertad académica y beneficio para los alumnos. Todo está hecho a dicho cronograma incesante que perjudica, en algunas ocasiones, el buen desempeño de las clases y el ritmo de entrega de calificaciones o exámenes.

Lógicamente el administrador requiere la entrega de los documentos a los ministerios educativos o secretarías educativas. Para nuestro caso la Secretaría de Educación Pública. Sin embargo, hemos notado que a veces se da por mera circunstancia imperativa ya que se puede modificar tal o cual calificación después de ciertos días o apuntar a un alumno al semestre lectivo después de un tiempo en que se realizaron las inscripciones.

A veces vemos como en las escuelas, por poner otro ejemplo, evalúan el desempeño de un profesor antes de terminar el semestre ya que debe someterse a los vaivenes de la administración. De facto, no podemos evaluar a un maestro si no ha terminado su curso; como no podemos evaluar un libro si no lo hemos leído en su totalidad.

Estos aspectos tan sencillos deberían ser consensuados por la comunidad universitaria, ya que los problemas surgen de la parte académica. El no hacerlo impacta negativamente en el comportamiento y calidad educativa.

Podríamos apuntar otro elemento que interfiere en muchas ocasiones con el desenvolvimiento de las Instituciones de Educación Superior (IES), como pueden ser los sindicatos que luchan por sus agremiados sin ver la necesidad de transformación de las universidades y sólo se ajustan a lo que

dice el contrato colectivo que bien puede retardar la evolución de las medidas de gestión referente a las tutorías.

Entendemos que los sindicatos son importantes como asociaciones para defender intereses de los profesores, sin embargo, en ocasiones detienen la evolución de las universidades y no contemplan los cambios vertiginosos que se dan en la educación. Afortunadamente éste no es nuestro caso y hemos podido avanzar hacia otros derroteros más fácilmente.

De hecho, y como contraposición al sindicato, los líderes escolares no aceptan los cambios por temor o por intereses que hacen que las escuelas no modifiquen el paradigma en el cual han estado viviendo como zona de confort.

De ahí que es importante detectar todo aquello que pueda interferir para la introducción de un paradigma novedoso, ya que los aires actuales son compatibles con la mejora institucional que se encuentra en la demanda interna y de abajo hacia arriba. Es decir, de las necesidades del alumno y de la base educativa.

Esta transformación, apoyada en los cimientos mismos, alcanza niveles muy elevados contrarios a aquellos que se imponen desde el escritorio. Es decir, la democracia académica como lo hemos señalado anteriormente.

*Por todo ello podemos decir que la escuela no puede tener resultados positivos si sigue actuando de la misma manera.* Debe cambiar el rumbo y vigilar su misión y visión como ejes de conducción. Son el faro que nunca debe abandonar, y le permita caminar con sentido y profundidad.

En suma, y en base a las tutorías, las escuelas deben cimentar su quehacer en tres aspectos que lo llevan a la cohesión institucional:



Fuente: elaboración propia.

Por un lado tenemos *el desarrollo curricular* que debe estar atado a las academias de manera autónoma. Aquí, es importante resaltar que los directivos a veces se sienten tentados por

interferir en su trabajo e imponen una serie de formulaciones que modifican la estructura curricular haciendo que se desvíen los propósitos de cambio.

Esto no tiene que ver con una idea absurda o deseo imperativo; de ningún modo. Es por el hecho de cumplir con fórmulas que atañen a todos los programas, ya que a veces se tienen que engarzar diferentes carreras que comparten materias similares.

Sin embargo, en ocasiones se ponen materias que consideran son las más adecuadas sin consultar al claustro académico que tiene contacto con el alumno, con sus necesidades y manejo. Y sobre todo, con los contenidos de las materias y su enlace vertical y horizontal.

De ahí que el producto curricular se encuentra con algunos escollos que es necesario analizar a consciencia.

Por otro lado, tenemos que replantearnos *el desarrollo organizativo y su integración* en nuestra escuela. La función administrativa es necesario que tenga claro el papel que juega en un modelo tutorial, puesto que así se dará cuenta de lo académico en su labor. De hecho, es más de lo que piensa, ya que dicha función repercute en el comportamiento del alumno, puesto que juega un papel trascendental en su formación profesional, en cuanto a créditos educacionales, becas, deportes, etc.

Por ello es que en las reuniones tutoriales es importante invitar a un directivo de la administración para que exponga lo que está realizando y el impacto que tiene su labor en la formación de los alumnos y en la solución de sus problemas. Situación que se ha seguido en cada reunión tutorial de la Escuela de Administración y Negocios, en donde los invitados nos indican la manera en que perfilan los problemas y oportunidades que tiene el alumno en lo correspondiente a la parte administrativa.

En un tercer momento se hace necesario cuidar *la formación de los maestros*. Las escuelas deben tener un programa de educación docente que contemple aspectos de la especialidad y aquellos que tienen que ver con la enseñanza. Ergo, habría que agregar la preocupación individual del maestro por transformarse y ver sus debilidades a efecto de que pueda capacitarse y así empoderar sus clases.

Por ende, el profesor debe saber cuáles son sus fortalezas y debilidades y tiene que aplicarse a aquellas que piensa complementan su formación. En nuestra escuela tenemos programas de formación docente y se espera que de manera individual los profesores trabajen en este sentido para lograr su superación.

Ahora bien, estos tres aspectos deben darse de manera sincrónica a efecto de transformar las universidades: *el desarrollo curricular, el organizativo y la formación de maestros*. Dicha modificación debe surgir de la preocupación del claustro académico y sobre todo, del alumnado y sus necesidades. De ahí que la tutoría se transforma en la cimiento de estos cambios.

Al desarrollar un poco más los puntos arriba mencionados, debemos resaltar que el desarrollo curricular debe tomar en cuenta los métodos y formas de evaluación, así como las formulaciones que guíen el currículo (Materias en línea o en otro idioma).

En lo referente al desarrollo organizativo agregaríamos la necesidad de cuidar que los profesores tengan tareas estables como el tiempo en que dan su materia. Es decir, que no se programe su curso en un día y al siguiente. O bien, que en un semestre tengan que impartir muchas materias con contenidos diferentes.

El profesor debe ver su programa del curso como un planteamiento de investigación que lleve a sus alumnos a la crítica y transformación de su realidad y sobre todo, ensalzando con valores y posturas éticas.

Así mismo, hemos de decir que los cambios en la escuela no deben ser de manera abrupta. Por poner un ejemplo, es necesario que el currículo se modifique de manera paulatina y no haya rompimientos programáticos.

En lo particular hemos logrado aquilatar un mapa curricular que tiene la simiente del anterior y que prioriza los aspectos que tienen que ver con la formación medular del alumno. Se cambian situaciones y formulaciones que se han dado en una realidad cada vez más cambiante. Realidad que tiene que ver con un espacio global e interactivo.

Si bien, y de manera concreta, en un plan curricular se observan sus resultados después que el alumno abandona el aula, se hace necesario que el profesor vaya dando ciertas modificaciones del curso que imparte con el consenso de la academia. Semestre a semestre, día a día, debemos ser partícipes de lo que sucede en nuestra realidad y la forma en que debemos llevarla al aula a través de nuestros cursos de manera más práctica.

En lo referente al desarrollo profesional se hace necesario indicar que los criterios de selección del profesorado de parte de la administración deben estar encaminados a los objetivos de la escuela. Cosa que se ha realizado, independientemente que el profesor deba tener sentido de pertenencia y debe ser evaluado constantemente.

Se debe contar con áreas de capacitación para todo el personal y con evaluaciones externas de manera constante en torno a todas las áreas. Se debe cuidar de mantener un claustro académico con niveles doctorales.

Una vez puestos de acuerdo se debe seguir el cambio dosificado. O lo que podemos llamar *proceso administrativo del cambio*.



Fuente: elaboración propia.

Como primer aspecto debemos señalar la coincidencia entre la voz del profesorado, del alumnado y de los directivos. Estos últimos son muy importantes, ya que de ellos parten las decisiones de transformación que se vienen dando en las tutorías y academias. Es decir, debemos crear las condiciones internas para darles a conocer los cambios que se dan en el modelo educativo mundial.

El siguiente punto es aquel que se refiere a la planeación de acciones, mismo que tienen que ver con las decisiones y la transformación de la escuela. De esta manera Institucionalizamos el cambio y evaluamos lo realizado.



Fuente: elaboración propia.

Para ello se requiere del conocimiento de lo que es la tutoría de parte de directivos, alumnos y profesorado, así como de la academia y lo que hacen.

Es importante resaltar que el directivo debe estar consciente de lo que representan las tutorías como modelo de transformación institucional y enlace con todas las áreas. El directivo es el centro de decisiones y sin ellas no es posible arribar a nuevos esquemas de desarrollo.

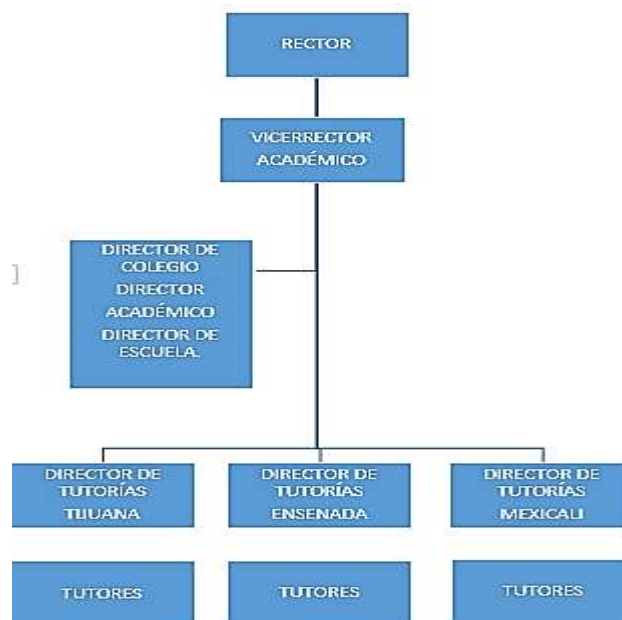
En algunas universidades existe un departamento de tutorías que depende del Vicerrector, ya que *es el área de planeación estratégica y transformación institucional*.

En nuestra institución tenemos todos los elementos para desarrollar este nuevo paradigma. Hemos logrado aquilatar esquemas de capacitación y desarrollo exitosos, así como academias que laboran incesantemente. Existe calificación de evaluadores externos al trabajo y lo único que necesitamos es unificar todo esto en un proyecto tutorial y bajo un área específica en donde se desprendan recomendaciones de renovación constante.



Es evidente que tenemos oportunidades, como antes lo hemos señalado, pero también debemos establecer que hemos logrado alcanzar importantes acuerdos y obtener buenos resultados. En pocas palabras tenemos la base organizacional para lograr desprender un nuevo modelo académico.

Así que un área TUTORIAL que dependa del Vicerrector Académico es muy importante. Estaría el Director del Colegio, el Director Académico y de Escuela y en cada campus habría un Director de Tutorías. El Director del Colegio debe tener la misión de coordinar los esfuerzos, junto con el Director Académico y de Carrera, para que el Director de Tutorías lleve a cabo su programa conjuntamente con los tutores.



Fuente: elaboración propia.

## 2.1.- Aumento de la cohesión institucional.

Nos parece importante, antes de concluir esta parte, dar algunos elementos que nos lleven al aumento de la cohesión institucional y dinámica de las universidades en todo momento.

En primer lugar hemos de tomar en cuenta el liderazgo democrático como una forma neoinstitucional de actuar y de todas las universidades, cuyo aspecto esencial es procurar escuchar a todos los componentes del claustro académico y en general de aquellos que se encargan de la parte administrativa.

En un segundo momento tenemos la mejora en la coordinación de actividades dentro de la organización escolar, en el sentido de que no podemos hacer, por ejemplo, un programa curricular sin ver las implicaciones que se tienen con el área de becas, promoción, servicios escolares, deportes, etc.

Es muy delicado pensar que lo académico es una isla intelectual que nada tiene que ver con la parte administrativa. Si bien, las discusiones son a esa escala, pensamos que todos los cambios repercuten hasta en la infraestructura como pueden ser los pupitres, salones, auditorios, etc.

Un tercer aspecto es aquel relacionado con la comunicación y desarrollo de procesos en la toma de decisiones operativas y colectivas. De hecho, podemos decir que la instrumentación de carreras novedosas, maestrías, doctorados, edificios, créditos educativos, etc. Bien pudiesen ser consensuados por toda la comunidad universitaria con la idea de que surtan los mejores efectos y se esté comprometido en su instrumentación.

Por último, se deben planear y evaluar aquellas decisiones que se tomaron de parte de toda la institución a través de correos o cuestionarios. Que la comunidad universitaria tenga un sentido de pertenecía y sienta que está aportando a su trabajo, no sólo con opiniones, sino ejecutándolas y sobre todo calificando su actuación.

### ***3.- La calidad académica debe ser preocupación de todos.***

Algo que debemos preguntarnos cotidianamente es: ¿La calidad académica debe ser preocupación de todos? En efecto, la calidad del producto que damos debe estar entendida bajo el significado que todas las áreas deben atender para un mejor servicio a los alumnos.

Los problemas del alumnado deben ser solucionados por todos y en ello va el trabajo en equipo de nuestra institución, desde el trabajo de intendencia hasta los que imparten clases y todos aquellos que están dedicados a promocionar la imagen institucional. En una palabra, son todos los involucrados en una escuela y su labor. Las reglas son básicas y se enfocan en tomar la opinión del *cliente*... en este caso el alumno.

Si bien la palabra *cliente* puede hacernos un poco de ruido, es necesario ver que los alumnos vienen por un servicio y desean que éste sea de lo mejor. La queja puede ser desde el tipo de banca o pupitre que se usa, las instalaciones, la atención administrativas, etc. hasta la impartición de clases de profesores con baja capacidad.

De ahí que insistimos en que la tutoría es la base de sustentación para detectar las necesidades que se pueden canalizar a las respectivas áreas para su solución.

Hemos tenido la experiencia de todo tipo de problemas académicos y hasta el momento los canalizamos al Centro de Desarrollo Estudiantil (CEDE), el cual le da respuesta al alumno de acuerdo a la situación que se presenta. En la mayoría de los casos tiene que ver con situaciones de carácter psicológico y de aprovechamiento.

Para ello se le pide al alumno consultar al especialista y que entregue un reporte de sus avances firmado por su psicólogo. Así mismo, se les da asesoría cuando es por problemas académicos por parte de un alumno destacado en la materia o se recurre al maestro que imparte dicha la materia.

Lógicamente muchos problemas tienen que ver con situaciones más complejas que se comentan en las reuniones de tutorías después de cada parcial, por lo cual se envían correos al director académico y de área para su solución. Puede ser que la respuesta esté en Vicerrectoría Académica o Administrativa y hasta en la misma Rectoría.

De ahí que es importante que las autoridades de alto nivel puedan conocer y solucionar muchos de los dilemas que parten en la base y de las necesidades de los alumnos.



Fuente: elaboración propia.

Para ello debemos pensar en los objetivos de la tutoría que se pueden sintetizar en tres aspectos:

Por un lado está *la deserción escolar*, por otro, *el rezago académico* y por último, *eficiencia terminal*.

Además de contribuir mediante la atención personalizada a la formación integral de los estudiantes: conocimientos, actitudes, valores, habilidades y destrezas.

#### **4.1.- La deserción escolar.**

El caso de la *deserción escolar* es motivado básicamente por deficiencias académicas o por falta de orientación vocacional.

Aunado a lo anterior, pueden ser por situaciones disciplinarias, por la falta de madurez o por problemas personales de diversa índole, tales como las condiciones económicas, el nivel sociocultural en el seno de la familia, las expectativas de su profesión, el matrimonio, la pobreza de carácter para el logro de las metas o los antecedentes educativos.

Básicamente la deserción escolar la podemos prefigurar en los primeros semestres por la transición que representa el nivel preparatorio y profesional o por la carrera que se escogió, misma que no llena las expectativas del alumno.

Otros elementos, en un segundo nivel de análisis, los tenemos en el aprovechamiento académico y la carencia de apoyos de las instituciones educativas.

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) establece que el rezago puede darse por el desempeño escolar, oferta educativa, falta de interés del alumno y de sus familias, problemas familiares y embarazo, problemas del entorno, razones económicas, discapacidad, enfermedad o accidente. (CEPAL, 2001-2012, p. 95-96)<sup>5</sup>

Dijéramos que hay otros factores extrauniversitarios que están afectando la deserción escolar como la ineficiencia del gasto, los conflictos armados, los problemas económicos de las familias, el desempleo, etc. que influyen en el abandono de las aulas creando un círculo vicioso.

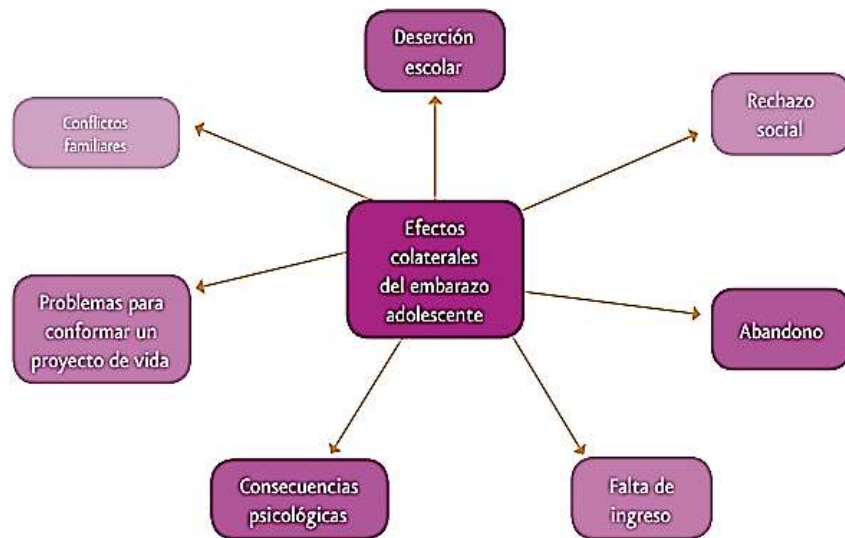
Un caso muy importante es aquel que tiene que ver con la deserción por embarazo a nivel nacional. Analicemos brevemente este ejemplo como un caso de deserción escolar que se está incrementando en el país y como es que a su vez esto impacta a otros factores.

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición, en cuanto al "...embarazo adolescente, los resultados muestran que del total de las mujeres adolescentes de 12 a 19 años de edad que tuvieron relaciones sexuales, la mitad (51.9%) alguna vez ha estado embarazada y 10.7% estaba cursando un embarazo al momento de la entrevista. Destaca que la proporción de alguna vez embarazada es menor a la registrada en 2006, que fue de 61%." Así mismo, "La tasa de fecundidad en 2011 de las mujeres de 12 a 19 años de edad fue de 37.0 nacimientos por cada 1 000 mujeres, superior a la observada en 2005 de 30% de nacimientos por cada 1 000 mujeres." Por lo cual se establece que: "La atención prenatal en el primer trimestre del embarazo en mujeres de 12 a 19 años tuvo un incremento de diez puntos porcentuales en los últimos doce años, aumento que fue más relevante en los últimos seis años al pasar de 64.7% en 2000 a 65.2% en 2006, para alcanzar 74.4% en 2012" (SEP- Ensanut 2012, p- 83,84.)<sup>6</sup>

De ahí que se haya instaurado una beca que apoya a estas niñas y jóvenes llamado Programa de Becas de Apoyo a la Educación Básica de Madres Jóvenes y Jóvenes embarazadas (Promajoven), en donde les apoya para que no abandonen la escuela y de las cuales 14 mil 564 viven en el Estado de México, 8 mil 439 en Jalisco, 7 mil 264 en el Distrito Federal.<sup>7</sup>

Es importante señalar que esta situación se debe a la falta de conocimiento de los jóvenes que no utilizan métodos anticonceptivos o bien, su situación de pobreza les tiende a mantener relaciones sexuales sin precaución, ya que no cuentan con los recursos suficientes para la compra de dichos anticonceptivos. La falta de consciencia de la situación a la que se van a enfrentar también es un factor importante del descuido de las adolescente y niñas. Así como toda una estructura social y económica que pesa sobre estos jóvenes que en ocasiones no encuentran el camino acertado por un tejido social defectuoso y con huecos por todos lados.

### Factores que afectan el embarazo de jóvenes



Fuente: Promajoven.

Tal situación, como se detalla en el cuadro anterior, repercute a su vez en un círculo vicioso en donde existe rechazo social, conflictos familiares, abandono, etc.

De hecho, de los países que componen la OCDE, México ocupa el primer lugar en deserciones de jóvenes de 15 a 18 años. Y esto ha sido una constante que puede obedecer a una falla estructural que puede obedecer al modelo económico establecido con bajos salarios y pocas oportunidades de empleo, ya que hemos abandonado a su suerte a miles de jóvenes que no se insertan al mercado laboral por falta de capacidades, pero a su vez no las logran por la pobreza en que se encuentran.

#### 4.2.- El rezago:

La incapacidad de los alumnos para enfrentar una u otra materia se debe a aspectos que tienen que ver con su trayectoria educativa, pero también puede ser por la complejidad de la materia. Es así que las matemáticas, la química o la física, en la mayoría de los casos, son materias que se consideran difíciles de aprobar y el índice de rezago es mayor que en otras. Por lo cual las carreras de ingeniería son las que tienen mayor rezago a nivel nacional.

De hecho, se crean vicios en un pensamiento negativo que tiene que ver con las materias cuantitativas y se van pasando de un alumno a otro. Los mismos profesores desencantan al

alumno al hacer la materia más compleja. Si bien hay materias que son de un grado de atracción mayor, es necesario que el alumno cristalice los conocimientos obtenidos para que vea el nivel de aplicación y manejo de los conceptos.

En primer lugar debemos luchar en contra de la idea de que existen materias *difíciles* y aquellas que son *innecesarias* para la formación del alumno. Conscientes estamos que las materias incluidas en un mapa curricular son importantes y no tienen que ser minimizadas como el ser humano y la historia o el ser humano y la ética; por eso están ahí. Se ha visto que aquellas que no son importantes resultan ser, en ocasiones, no para el alumno, sino para el profesionista, el centro de atención de su labor diaria.

De ahí que en los planes de estudio de nuestra institución *el rezago* cae principalmente en aquellas materias que conllevan elementos matemáticos, mismas que hemos mencionado son consideradas como difíciles por los alumnos, los cuales las tipifican negativamente sin saber los contenidos y sobre todo la necesidad que se tiene de ellas en el campo de trabajo.

El tutor, por ende, debe estar atento a la transformación de los contenidos curriculares que se dan en las academias y la forma en que se está enfocando el conocimiento de acuerdo a la misión y visión de la escuela.

Por otro lado, vemos aspectos que tienen que ver con las técnicas de enseñanza-aprendizaje o seriación de materias que hacen que el alumno no avance a otros niveles educativos.

En ocasiones tenemos que las técnicas enseñanza no son las adecuadas para tal o cual materia. El compromiso del profesor y preocupación por su tutorado no es de la importancia debida y por ello es que el alumno se siente frustrado por su materia o su carrera. En ocasiones una sola materia bien instrumentada e impartida transforma el sentir del alumno.

Hay veces la materia les gusta tanto que desean hacer una carrera diferente a la que están haciendo. En muchas ocasiones los alumnos lo llegan a hacer, o bien cursan posgrados.

Por ende, es necesario empezar bien un curso desde la primera sesión presentando los programas y objetivos, así como formas de evaluar. Se deben dar al alumno las competencias que lo van a desarrollar a lo largo de dicho curso e ir haciéndoles conscientes de ellas al momento de su aplicación.

#### **4.3.- La eficiencia terminal. (ET)**

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, ha definido la eficiencia terminal como “el grado en el cual un sistema educativo consigue optimizar la relación inversión-resultado en la educación” (UNESCO, 2007)<sup>8</sup>

Es significativo, entonces, que la ET muestra el nivel de productividad de las Instituciones de Educación Superior (IES) y por ende debe ser medida con datos duros para ver la trayectoria que se tiene.

Lógicamente hay otros aspectos que tienen que ver con dicha ET las cuales deben ser analizadas detenidamente. En otras palabras, hay muchas variables que están incluidas en la ET y deben ser analizadas detenidamente.

Pensemos un poco que la ET es afectada por la calidad en la enseñanza y la enseñanza misma, así como por el número de estudiantes, la flexibilidad académica medida en términos de los años en que se debe concluir una carrera, la movilidad estudiantil, la situación psicológica del alumno, su nivel económico en determinado momento, el mercado laboral, etc.

Muchos de estos factores atañen la conclusión de estudios de un estudiante. Así que es un todo complejo que a veces es difícil cuantificar. Lo cierto es que ha venido aumentando la ET en el país a lo largo de muchos años.

Los datos son muy significativos ya que si vemos la ET en México en la primaria en 1930 era de 6% y para 1950 fue de 8.5%. Así mismo la ET entre 1950 y 1965 giraba en torno a un 8% y 9.95%. Para 1980 ya era de 11% a 12% y en el caso de educación universitaria era de 11.70%. Entre el año 2000 y 2013 terminaron la educación primaria entre el 14.5% y el 18.5% (2 538 200) y de ellos sólo lograron concluir una carrera 410,000 profesionistas. (Ramón Ruiz, 2013)<sup>9</sup>

Justo es decir que del buen funcionamiento de un tutor al apoyar a su tutorado, la ET debe aumentar. Como también es necesario establecer un programa tutorial que apoye significativamente este aspecto.

Los datos no están bien determinados en nuestra escuela ya que estamos en el segundo año en donde las tutorías se han estado llevando a cabo con mayor rigor en el campus Tijuana. Sin embargo, podemos decir que nuestra retención gira en torno a un 86% en el primer año. En algunos casos hay carreras como psicología y derecho que crece significativamente por arriba del 90%.

Al finalizar la carrera la ET en promedio es de un 68% por arriba de la media nacional, mientras que la ET a un año estamos en la media internacional.

Según la OCDE (2012), la ET en promedio es de 68% para los países que la componen y en nuestro país es de 52%. La tasa para hombres es de 55% y la de las mujeres de 48%. Hay países que tienen una tasa de Graduación -Diferente a la eficiencia terminal- por arriba del 90% como Japón, Finlandia o Alemania. En México es del 45%. (Excelsior, 2013)<sup>10</sup>

Aumentar la eficiencia terminal o la tasa de graduación se vuelve el objetivo de todas las IES de una nación. Cada escuela debe hacer lo suyo en este sentido.

Datos más recientes del Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación, (CONAPRED, 2015, p-18)<sup>11</sup> nos indica que la población infantil de 0 a 17 años es de 39.2% y que los niños de 6 a 14 años que asisten a la escuela es de 95.7%. Sin embargo, hay 6.6 millones de niños hablantes de una lengua indígena y el dilema es que estos niños que pertenecen a los sectores más pobres, representan un problema de pobreza elevado ya que el total de la población indígena está en un 79.3% en extrema pobreza o moderada.

De hecho, en el mismo órgano de la Secretaría de Gobernación establece que de acuerdo a la UNESCO, hay 6 millones de niñas y niños de 3 a 17 años que no acuden a la escuela. De ahí la importancia de establecer normas a nivel federal y que en las escuelas se atienda una participación más equitativa e inclusiva que reduzca las brechas del desarrollo establecida en la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948.

De ahí que la educación inclusiva como un proceso: "... deben alcanzarse (a través de) una serie de ajustes integrales dentro de las escuelas que deben realizarse de manera progresiva; en otras palabras, lograr una educación inclusiva prevé cambios significativos, pero no por ello inmediatos, por el contrario, se deben ir consiguiendo por medio de avances progresivos. Constantemente deben actualizarse los elementos que propician la educación inclusiva para adaptarse a las exigencias del grupo y necesidades particulares." (CONAPRED, 2015, p -5)<sup>12</sup>

Por lo cual un objetivo de las tutorías consiste en aumentar dicha eficiencia terminal e insertar a todos a la educación como un derecho humano. Además, las escuelas, como se lee en la cita anterior, deben hacer ajustes integrales y de manera progresiva.

En suma, es importante mencionar que las tutorías se insertan en un proceso más amplio que tiene que ver con la situación económica y política de un país determinado, y como elemento de superación académica que permita coadyuvar en la reducción de brechas que tienen que ver con la injusticia social.

## **5.- El tutor.**

Adentrándonos un poco más en nuestro análisis, hemos de decir que es evidente que en la actualidad el papel del tutor se ha hecho más importante. Si bien, muchos profesores ya eran tutores de manera informal, en este momento las instituciones se han encargado de sistematizar su actuación.

A todo ello nos preguntamos: ¿Qué es un tutor? Es un acompañante del alumno a lo largo de su carrera. La respuesta parece sencilla, sin embargo es mucho más compleja de lo que se ve, ya que el tutor incide directamente en el plan de vida del alumno, lo que lo convierte en un ente importante en la formación y transformación del alumno.

El tutor es un todo que tiene que ver con su actividad académica y con la vida cotidiana. De ahí la importancia de no ser únicamente empático, sino que debe conocer elementos básicos de la psicología y de la condición humana, ya que en sus manos se encuentra la posibilidad de que un alumno se mantenga en la escuela y termine su profesión. Ello representa una gran responsabilidad.

"Una de las exigencias de la integración en el Espacio Europeo de Educación Superior es la consideración de papel del profesor: es preciso modificar la comprensión de la función educativa, y con ello el significado de la palabra "docente"; el profesor no sólo será transmisor de contenidos científicos, habrá de convertirse en "facilitador" del aprendizaje autónomo, en orientador de trabajos y líneas formativas y en un cierto sentido, " *en el mentor que acompañará*



*al alumnado en su camino de formación, un camino que él debe recorrer activa y libremente”* (Rodríguez, p-4)<sup>13</sup>

De ahí que hasta el momento ser profesor no necesariamente hace a un tutor. Hay muchas situaciones que no lo permiten. Por un lado, se ha visto que aquellos maestros que han logrado títulos doctorarles no desean hacerlo ya que consideran menor esta actividad. Lo mismo aquellos cuya personalidad esta moldeada antiguamente y consideran que el alumno debe saber lo que hace y no necesita de ninguna ayuda. De hecho, algunos ven a la tutoría como algo sin importancia y que encaja en el paternalismo como lo mencionamos en un principio.

Estas consideraciones hacen que los profesores rehúyan a esta actividad que es inherente a su actuar como docentes, ya que el alumno o tutorado es un todo complejo que no únicamente recibe conocimientos de manera automática.

Los alumnos son seres humanos que piensan y tienen sentimientos y que actúan de acuerdo a su grado de madurez y entorno social. De ahí que es menester pensar que si está en la mano del tutor el ayudar, lo haga para que su tutorado salga adelante.

Por ende, no sólo debemos concebir al tutor como un acompañante o lazarillo a lo largo de la carrera del alumno. Esta idea ya es clásica. En la escuela Europea han existido cuatro modelos de tutoría:

- 1.- El modelo académico es llamado burocrático en donde se restringe la información sobre asignaturas, contenidos científicos, comunicación de fuentes bibliográficas y documentales sobre temas de los programas, revisión de exámenes etc.
- 2.- El modelo docente permite la transmisión de conocimientos de metodología de la enseñanza. Se le da a un pequeño grupo o a un alumno, respondiendo a necesidades coyunturales.
- 3.- El tercer modelo llamado de desarrollo personal está enfocado al desarrollo integral del estudiante y va más allá del aspecto docente.
- 4.- Por último está la del desarrollo profesional que consiste en la figura del profesor tutor en donde se profundiza el desarrollo de destrezas, competencias personales, académicas y profesionales.

Por lo anterior, no es posible que hablemos de un modelo basado en competencias, sin replantearnos el paradigma tutorial que encaja en ello y sobre todo en la generación de valores. De ahí que es importante tomar en cuenta las tutorías como eje central de desarrollo personal y humano del alumno.

A veces no se requiere de mucho trabajo de parte del profesor, con un consejo o atención a su necesidad se puede sentir apoyado y seguir su rumbo. Si ello no es suficiente, el tutor no necesariamente debe saber todo o haberlo experimentado; ello es poco menos que imposible. Puede canalizar al área respectiva al alumno para su atención. Por lo cual las tutorías están atadas a toda la estructura escolar que vienen a revolucionar las instituciones educativas. De ahí la cohesión institucional y la importancia de las tutorías.

## **6.- Diferencia entre el tutor y el asesor.**

De acuerdo a los datos anteriores es importante resaltar los programas de tutorías en las IES como elemento base para reducir los datos arriba mostrados en torno a la ET. De ahí que debemos empezar por calificar lo que es un tutor y un asesor.

Ahora bien, se hace importante destacar que las tutorías se empiezan a consolidar en el año 2000, cuando en la asamblea general de la ANUIES (2000) se aprueban los Programas Institucionales de tutorías, en donde se comienzan a observar los problemas de deserción, asociados a la investigación y a la situación social existente.

En cuanto a la investigación se tiene que los profesores fueron impulsados en la investigación a través de apoyos por parte del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), lo que ha impulsado investigaciones en todas las universidades del país. Sin embargo, se abandonó al alumno.

Si bien la investigación tuvo un auge, la atención al alumnado disminuyó y pudimos observar a doctores caminando por los pasillos de las universidades sin mirar a sus alumnos. Se desprendieron de su papel de educar y concientizar, así como el de ayudar. Se convirtieron en lo que vulgarmente conocemos como *vacas sagradas*; intocables y volando.

De hecho, las resistencias de muchos profesores se apoyan en múltiples pretextos para no ser parte de las tutorías. Los profesores entran a su zona de confort y no desean otras actividades o bien las escuelas depositan responsabilidades a los profesores sin ver que ya tienen lleno su horario con diferentes tareas.

Por lo cual muchas IES lo que hacen es contratar a sus profesores como académicos, investigadores y tutores. De ahí que haber sido tutor ahora impacta el currículo del maestro y se le debe reconocer su labor en términos salariales y con documentos que comprueben su papel en el aula como tutor.

Esto no es de querer o no, es parte del quehacer del profesor y es un modelo educativo que le permite progresar y superarse como persona y como profesionista. Es un proceso que tiene que ver con la relación de ayuda y de estímulo al alumno.

De hecho, todo profesor debe poseer la característica de “ayudar al otro”. Ser profesor es parte de esto. Por ello es que no se puede desatender el *dar* a los que necesitan como una postura teleológica. Lo contrario es simple y sencillamente renunciar a un patrón humano de comportamiento.

Es por ello que el neoinstitucionalismo está modificando el panorama y ahora el profesor-investigador debe ser también tutor y se les tiene que capacitar para ello a través de cursos especializados. Con ello decimos que la tutoría no representa una moda o algo por el estilo. Es un paradigma que viene a revolucionar a las IES y a todos los niveles educativos.

Por ende, un tutor debe dar seguimiento a la trayectoria académica del alumno. También es un asesor que cumple con las formas de dar a conocer al tutorado los conocimientos y desarrollo de sus competencias. Las diferencias son notables, tal y como vemos el cuadro siguiente:

CARACTERÍSTICAS	ASESORÍAS	TUTORÍAS
TIPOS DE PROBLEMAS	Resolver dudas o reforzar conocimientos teóricos o metodológicos de un área del conocimiento	Identificar problemas individuales que afectan el desempeño del alumno.
ORGANIZACIÓN.	No suele ser estructurada. Ocurre a solicitud del alumno.	Es estructurada. Se ofrece en espacios, en tiempos definidos y con una periodicidad clara
TEMÁTICA	Se da en torno a temas específicos de la especialidad del profesor	Abarca temas diversos relacionados con la vida del alumno.
DURACIÓN	Es puntual. Sólo se prolonga a lo largo de un proceso específico (Duración del trabajo de tesis, del servicio social)	Supone el seguimiento de la trayectoria del alumno a lo largo de un tramo o de todo su paso por la universidad.
FOCO DE ATENCIÓN	Acciones centradas en el programa de estudio.	Acciones centradas en el estudiante.
PRIVACIDAD	No requiere confidencialidad	Requiere confidencialidad
LUGAR	Se desarrolla en el área de Trabajo del asesor	Se efectúa en espacios reducidos, privados, tales como gabinetes o pequeños cubículos ( de tutores)

Fuente: Magdalena Fresán Orozco. Una mirada autocrítica: los programas Institucionales de tutoría.

Si pudiésemos tropicalizar algunas características antes mencionadas, hemos de decir que la duración del tutor en nuestra escuela es por semestre y en cuanto a la organización no se tienen espacios definidos o cubículos destinados a la tutoría, por lo cual bien se pueden utilizar los cubículos de la biblioteca o en su caso la sala de maestros.

Por otro lado, la tutoría puede ser individualizada o bien general. Cuando los tutores les preguntan a los alumnos sobre el desempeño de los profesores que les imparten clase a los alumnos, si es que han revisado el programa de trabajo de su materia o la forma en que van a calificar, estamos hablando de una tutoría general. Así mismo, si el alumno tiene un problema concreto y lo atendemos en un área específica, estaremos hablando de una tutoría individual.

Algunos autores señalan que la tutoría puede ser presencial o a distancia como una forma de llevarla a cabo y tiene como fin ser orientadora o didáctica.

### 7.- ¿Quién es el Profesor- tutor, el Orientador y el Coordinador de tutores?

Como lo hemos mencionado, hasta el momento los problemas que presentan los alumnos en la mayoría de los casos los canalizamos al CEDE, quien a su vez establece los procedimientos a seguir en cuanto a problemas que tienen que ver con el aprendizaje del alumno.

De hecho, hemos logrado observar que la mayoría de los problemas del tutorado caen en los procesos que tienen que ver con el comportamiento psicológico. De ahí que ha sido de gran

apoyo para las tutorías de nuestra institución, por lo cual es necesario aclarar quién es el profesor tutor y el orientador, así como el del coordinador de tutores.

Nos parece sensato decir que hay muchos estudiantes que han dejado la carrera por problemas económicos y poco se atienden por no ser mencionados por el alumno. Esto ha sido un problema atacado prioritariamente ya que tampoco se menciona en los registros del CEDE; dado que nunca lo establecen como motivo de deserción de parte de los alumnos, por ser aspectos que atañen al seno familiar y genera timidez la mayoría de las veces.

Se conoce sólo por otros compañeros o en ocasiones ya muy tarde cuando el alumno se encuentra laborando para apoyar a sus padres. Bien sabemos que hay muchas formas de atacar este problema que se da en estudiantes que llevan excelente promedio.

Por otro lado, y es importante decirlo, si bien se detectan alumnos con bajo nivel académico y problemáticos, las tutorías deben estar enfocadas a todo tipo de alumno. Ya sea líderes para enviarlos al programa Fortaleza Estudiantil (FORTES) o bien, alumnos destacados que pueden ser apoyados para seguir sus estudios a nivel internacional o nacional y que encuentren las mejores vacantes para su vida laboral.

Así es que las tutorías son vigilantes de todo proceso que guardan los alumnos durante su estancia en la escuela. Procesos que tienen que ver con problemas de aprendizaje, dificultades en la relación maestro alumno o entre alumnos, discapacidades, problemas familiares, etc. Tal como lo muestra el siguiente cuadro:

ACTOR	PROFESOR-TUTOR.	ORIENTADOR	COORDINADOR DE TUTORES.
FORMACIÓN	Licenciado, Maestro, Doctor en cualquier disciplina	Profesional (Psicólogo, pedagogo)	Licenciado, Maestro, Doctor en cualquier disciplina.
MISIÓN	Acompañamiento de alumnos	Orientación profesional	Orientar a los tutores.
VISIÓN	Formar seres humanos con competencias profesionales.	Coadyuvar a la realización plena del individuo	Establecer el control de gestión para llevar a cabo la tutoría.
NOMBRAMIENTO	Profesor-investigador- tutor	Orientador	Profesor-investigador-tutor coordinador de tutores.
DENSIDAD.	40% -----40%----- 20%	100%	40% -----40%-----10% ----10%
	Identificar problemas de aprendizaje, dificultades en la relación maestro alumno, entre alumnos, situaciones especiales (Discapacidad) problemáticas personales y familiares, entre otros.	Tratar casos de incapacidad de socialización, repetición reiterada o amenaza de deserción. Tratar con alumnos en riesgo. Tratar casos de aparente indefinición vocacional o de elección equivocada de carrera	Manejar la Coordinación de tutores con ética y responsabilidad de acuerdo a los fundamentos institucionales.
	Canalizar al alumno, a instancias especializadas.	Apoyar a los tutores en la toma de decisiones sobre la canalización de los alumnos a instancias especializadas y gestionar el acceso de los alumnos a dichas instancias.	Elaborar el plan de trabajo tutorial.
TAREAS	Estimular la capacidad de decisión (Análisis de escenarios, opciones y posibilidades ) en el proceso educativo.	Impartir talleres sobre metodologías de estudio y desarrollo de habilidades	Instrumentar la logística adecuada para hacer las reuniones tutoriales.
	Auxiliar al alumno en la elección de créditos académicos y de actividades extraescolares con el fin de mejorar su desempeño y cultura.	Orientar a los alumnos sobre los aspectos reglamentarios relevantes para su trayectoria escolar.	Recoger los formatos de seguimiento
	Sugerir actividades extracurriculares que favorezcan un desarrollo profesional e integral del estudiante.	Tramitar el acceso del alumno a actividades extracurriculares (dentro y fuera de la institución) a solicitud de los tutores.	Elaborar la minuta respectiva de cada sesión y enviarla a la Dirección de la escuela.
			Dar lectura de la minuta en las sesiones y ver los acuerdos tomados.
			Conjuntamente con el CEDE y los tutores dar seguimiento a las evoluciones de los alumnos
			Llevar un archivo de la documentación tutorial
			Al finalizar el semestre realizar un informe sobre el desempeño tutorial.

Reelaboración del autor a partir de la tabla de Magdalena Fresan Orozco de Una mirada autocrítica: los Programas Institucionales de Tutoría (PIT). Se insertó sobre todo la parte correspondiente a la Coordinación de Tutores.

## 8.- De las funciones del tutor y perfil del tutor.

El tutor es todo profesor que ha tenido la experiencia de comprometerse con el alumno y le da la importancia debida a otros factores que influyen en su aprendizaje.

Por ende, el tutor debe reunir ciertas condiciones como son: conocimientos básicos sobre las tutorías y habilidades para la atención de alumnos.

Lógicamente el tutor debe mostrar interés por el tutorado y su desarrollo académico y personal, con actitud ética y empática, así como tener el don de escuchar sus planteamientos con respeto y desde una perspectiva humana, tomando en cuenta que puede ser auxiliado por la institución a través de otras áreas administrativas.

Desde este plano es importante señalar que los tutores tienen que estar enterados de las normas y reglamentos institucionales; sobre todo el de alumnos, el plan curricular y los lugares de apoyo que se tienen para la atención o canalización de los alumnos en el momento que se requiera.

Es importante repetir que en nuestra escuela tenemos al Centro de Desarrollo Estudiantil (CEDE), que ya hemos mencionado, en donde son canalizados nuestros tutorados con problemas

académicos y de diversa índole, el cual se hace presente a través de su director en cada reunión que programamos después de los exámenes parciales.

Cabe decir que también se tienen charlas con otras áreas departamentales a efecto de que los tutores se enteren de sus funciones y puedan canalizar a su tutorado al lugar que requiera.

Las funciones del tutor se pueden dividir en varios aspectos:

- 1.- Las dedicadas al desarrollo personal de los alumnos,
- 2.- Las orientadas al desarrollo académico y
- 3.- Las de orientación profesional.

1.- Las dedicadas al desarrollo personal de los alumnos deben estar perfiladas a observar sus intereses, dificultades, autoestima, habilidades para relacionarse, plan de vida y la entereza para asumir sus propios actos.

2.- En cuanto a las que se refieren al desarrollo académico se encuentran las funciones para que el tutorado fije muy bien sus metas, problemas de aprendizaje, fortalecimiento de habilidades de estudio y trabajo académico bajo la canalización al CEDE.

3.- Por último, tenemos las de orientación profesional que le haga entender al alumno el campo laboral de su profesión, los retos del área de estudio y la transición de la escuela al trabajo. (González, 2014)<sup>14</sup>

Más allá del aspecto académico el tutor debe dedicar su atención al desarrollo personal del tutorado. A lo largo de muchos años la atención se centró básicamente en el ámbito académico. Aún más, las formas de enseñanza eran sin variantes y el profesor impartía la clase. La estructura del salón así lo indicaba cuando se entraba a la sala de clase había una tarima que elevaba al maestro por encima de los alumnos. Las cátedras eran impartidas por los profesores a los alumnos y estos tenían que estar atentos a lo que dijera un personaje que tenía todo el conocimiento.

No fue sino hasta los años 70 que las cosas empiezan a cambiar y tíbamente se modifica el enfoque de dar clases. En el Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH) de la Universidad nacional Autónoma de México (UNAM), hay un proceso de cambio en donde los alumnos dan la clase. Era inexplicable que pasaran al pizarrón y hablaran ante sus compañeros de la clase que previamente habían preparado. Sin embargo, el cambio se realizó.

Aun así, la clase se centró únicamente en el llamado de aprender a aprender y aprender a ser. No se dedicó a establecer si el estudiante era el centro de atención en la escuela y de otras motivaciones, habría que ir más allá y escudriñar una nueva relación que viera que existe el desarrollo personal, académico y laboral del alumno, al cual se le puede aconsejar y guiar por el mejor sendero.

El nuevo docente debe ser, según Gisbert, un profesor más consciente de su realidad y enterado de la misma. Por ende:



“será un consultor de información: buscando materiales y recursos para la información, ayudando a los alumnos a acceder a esa información y enseñándoles a utilizar las herramientas tecnológicas para la búsqueda de información.

Fomentará la colaboración en grupo: favoreciendo la resolución de problemas mediante trabajos colectivos, tanto en espacios formales como informales.

Será un facilitador del aprendizaje, no sólo trasmisor de información sino facilitador de la formación de alumnos críticos, de pensamiento creativo dentro de un entorno de aprendizaje conjunto de aquellos.

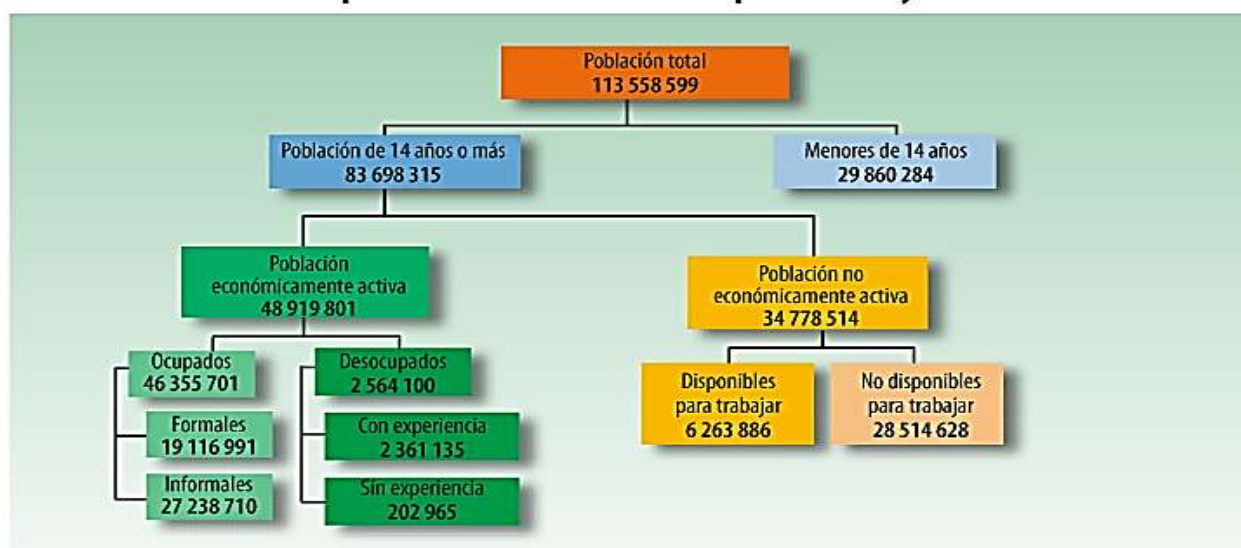
Será diseñador de cursos y materiales.

Será un supervisor académico: tendrá que diagnosticar las necesidades académicas del alumno, ayudarles a seleccionar sus programas de formación, realizar el seguimiento y supervisión de los alumnos...” (Rodríguez, p. 4 y 5)<sup>15</sup>

El camino ha sido difícil ya que el cambio no se acepta rápidamente, por lo cual es importante romper la inercia y hacer que los profesores vean desde otro plano al estudiante. La comunión con él conlleva relaciones que giran en torno a la investigación y al desarrollo personal, a la orientación en el mercado de trabajo que día a día se ve más restringido.

Según el Instituto Mexicano del Seguro Social en México había al cierre del año 2014, 17 millones 239 mil 587 empleos, entre los cuales hay un 87.5% de trabajadores permanentes y 14.3 eventuales, de donde el 34.5%, (5,946.613) ganan dos salarios mínimos (67.29 pesos un salario mínimo), el equivalente a 4 mil 37 pesos mensuales. El 19% de estos trabajadores (3,356.808) ganan 3 salarios mínimos o sea 6 mil 54 pesos y entre el rango de los 10 y 20 salarios mínimos está el 8.2 por ciento. (La jornada, 2015)<sup>16</sup>

#### **Distribución por condición de actividad de la población mayor de 14 años**

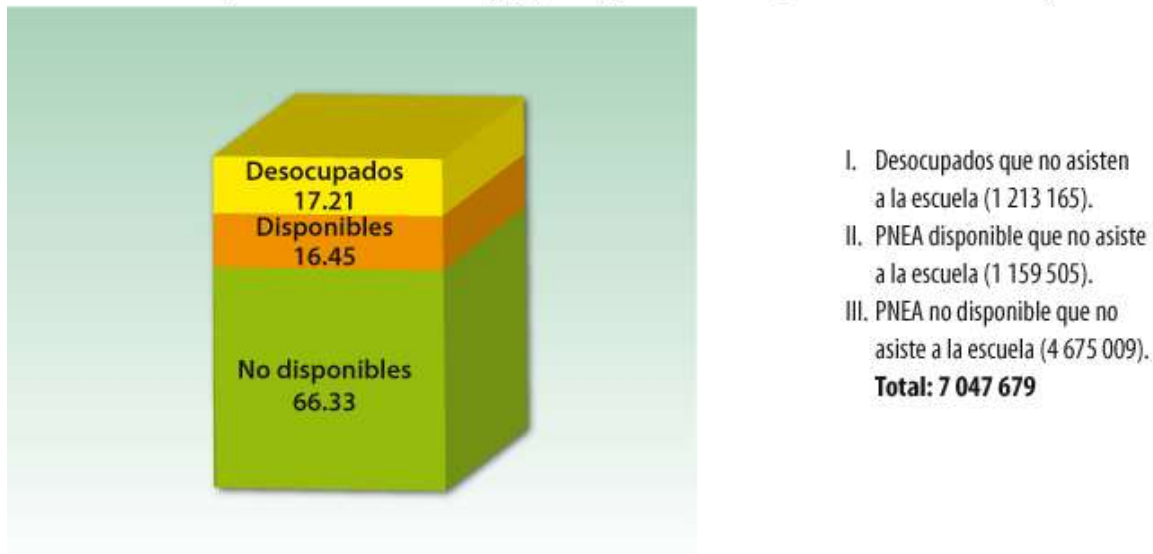


Fuente: Rodrigo Negrete Prieto. Los NiNis en México: una aproximación crítica a su medición. INEGI. Realidad, Datos y Espacio. Revista Internacional de Estadística y Geografía. Vol. 4 núm.1 enero-abril 2013.

El problema medular de México se encuentra en el modelo económico establecido a partir de 1982 que impulsa el desempleo y bajos salarios. El neoliberalismo ha hecho que aumenten significativamente los trabajadores deambulantes. De hecho, la Organización Internacional del Trabajo el 58 por ciento está en la economía informal de los cuales el 77.8 por ciento de los trabajadores de la construcción son informales, en restaurantes y hoteles es el 65.5%, el 41.5 en la industria manufacturera, el 16.7 en la explotación de minas y canteras y el 54% en el transporte. Cabe decir que Brasil tiene 37.8 y Uruguay 32.5%. Países con un menor porcentaje de informalidad. Comparándonos con algunos países de América Latina, tenemos que en Guatemala la informalidad es de un 77.7%, El Salvador de 72.2 por ciento y Honduras de 74.9%. Cabe decir que Brasil tiene 37.8 y Uruguay 32.5%. Países con un menor porcentaje de informalidad. (La jornada, 2015)<sup>17</sup>

El desempleo es uno de los factores que impulsa la falta de cohesión social y lleva a la pobreza y miseria de sus habitantes. Cosa que ataca más a los jóvenes en edad escolar

**Composición porcentual de la población de 14 a 29 años que no estudia según desocupación (buscadores de trabajo) y categorías en las que no se busca trabajo**



Fuente: Rodrigo Negrete Prieto. Los NiNis en México: una aproximación crítica a su medición. INEGI. Realidad, Datos y Espacio. Revista Internacional de Estadística y Geografía. Vol. 4 núm.1 enero-abril 2013.

Es claro que esta población, que antes hemos dicho pertenece a los NiNis, debe ser canalizada a la escuela para ser capacitada, preparada y sobre todo desarrollar su máximo potencial para que ocupe empleos formales y en el mejor de los casos sea independiente. De ahí que el tutor debe saber el riesgo que se corre con el desempleo y también debe conocer los perfiles académicos que se necesitan en el mercado de trabajo. En otras palabras, las carreras que se requieren en un futuro o que son más solicitadas.

Según la revista Forbes las carreras que más serán demandadas en un futuro son:



- 1.- Desarrollador de aplicaciones y sistemas de software.
- 2.- Analista de investigación de mercado y especialista en mercadotecnia.
- 3.- Especialista en formación y desarrollo profesional.
- 4.- Analista financiero.
- 5.- Fisioterapeuta.
- 6.- Creador de sitios web.
- 7.- Logística. (Ingeniero en)
- 8.- Administrador de bases de datos.
- 9.- Organizador de eventos y conferencias.
- 10.- Traductor e intérprete.
- 11.- Ingeniero de petróleo. (Petrolero)
- 12.- Analista de información sobre seguridad informática.

Como podemos observar parece que las profesiones que están en boga son aquellas referentes a la informática y sus diferentes formas que adopta en la aplicación. Claro está que se deben agregar aquellas profesiones que son solicitados en cada país o región, puesto que en lugares agrícolas o de turismo, por poner un ejemplo, cambian considerablemente los perfiles.

En la actualidad hay puestos en nuestro país que necesitan del conocimiento general de la empresa y que son de alta dirección como los CEO. Para ello, los perfiles tienen que ver con técnico, ventas innovación de todo tipo. De ahí que los empleos más cotizados en México de acuerdo a la misma revista que estamos analizando son:

- 1.- Técnicos e ingenieros de diseño, mecánicas y robótica.
- 2.- Arquitectos, ingenieros civiles, administradores de proyectos comerciales.
- 3.- Ingenieros en software, arquitectos en software, técnicos con conocimiento del negocio.
- 4.- Técnicos especialistas en operación y mantenimiento de plantas de generación eléctrica y gestores de desarrollo.
- 5.- Posiciones de áreas de marketing y ventas.
- 6.- Marketing y relaciones públicas.
- 7.- Innovación, marketing supply chain y asuntos regulatorios.
- 8.- Vendedores y líderes de proyecto.
- 9.- Consejero senior.

Estos son los empleos más cotizados y no los más demandados. Entre estos se encuentran; los contadores, ejecutivos administrativos, asesor financiero, gerente de ventas, analista contable, almacenista, asistente de dirección, asesor comercial y auxiliar de recursos humanos. (Forbes, 2015)<sup>18</sup>

De ahí las universidades deben contemplar estos aspectos para tomar en cuenta las carreras que imparten, los mapas curriculares y sobre todo, los tutores deben tener la certeza de asesorar al alumno y perfilarlo en sus capacidades.

Por ende las competencias que deben desarrollar los alumnos tienen que estar basadas en la programación y el manejo de software como una competencia central de todos los alumnos a pesar de que estudien otras carreras que no se hayan enumerado anteriormente.

### ***9.- ¿Cuáles son las obligaciones del tutor?***

- A. Orientar al alumno en la elección de las asignaturas y actividades académicas.
- B. Apoyar al alumno en todos los asuntos relacionados con el aprendizaje, ayudándole a desarrollar habilidades de estudio.
- C. Procurar que el alumno conozca la estructura y la organización del plan de estudios, el perfil de egreso, así como los aspectos generales de la organización, para lograr la integración en su ambiente.
- D. Propiciar ambientes de confianza en el alumno, para que manifieste sus dificultades en el desempeño escolar, en cuyo caso deberá gestionar apoyo y canalizarlo.
- E. Mantener confidencialidad de la información manejada con el Tutorado.
- F. Informar al final de cada período escolar sobre sus actividades como Tutor a través de un instrumento de evaluación.
- G. Mantener constante comunicación con el Coordinador de Tutorías para resolver los problemas que con motivo de su función se le presenten.
- H. Analizar el historial académico de los alumnos con el objeto de saber su situación académica. (González, 2014) manual del tutor.

### ***10.- Del perfil del tutor.***

El tutor es todo profesor que ha tenido la experiencia de comprometerse con el aprendizaje del alumno y le da la importancia debida a otros factores que influyen en su aprendizaje.

Por ende, el tutor debe reunir ciertas condiciones como son: conocimientos básicos sobre las tutorías y habilidades para la atención de alumnos.

Lógicamente el tutor debe mostrar interés por el tutorado y su desarrollo académico y personal, con actitud ética y empática, así como tener el don de escuchar sus planteamientos con respeto y desde una perspectiva humana, tomando en cuenta que puede ser auxiliado por la institución a través de otras áreas administrativas.

Desde este plano es importante señalar que los tutores tienen que estar enterados de las normas y reglamentos institucionales; sobre todo el de alumnos, el plan curricular y los lugares de apoyo que se tienen para la atención o canalización de los alumnos en el momento que se requiera.

### ***11.- ¿Qué debe hacer el tutor a lo largo del semestre: la gestión tutorial?***

A.- El Coordinador de Tutores debe entregar el Manual del Tutor a los tutores. Aunado a ello deben estar los formatos y el plan de tutorías respectivo del semestre.

B.- Después de cada examen parcial hay una reunión. El CEDE envía al Coordinador de Tutores el desenvolvimiento académico de cada alumno, mismo que es remitido a los tutores para su análisis, a los Coordinadores de Carrera y al Director Académico.

C.- El tutor debe asistir a las reuniones con el Reporte de Seguimiento de Tutorías

D.-El tutor en la reunión debe exponer los problemas que presentan de sus tutorados en índole académico, psicosocial, vocacional, económico, entre otros.

E.- El tutor puede canalizar al tutorado al CEDE, a través del coordinador de tutorías, para la atención de sus problemas en caso de ser necesario.

F.- El Coordinador de tutores debe hacer una minuta de la reunión y enviarla a la Dirección de Escuela y a la Dirección Académica, con copia al CEDE. **Dicha minuta debe ser respondida a efecto de que en la siguiente reunión se informe a los tutores sobre las soluciones de los acuerdos tomados.**

G.- El tutor debe, al final del semestre, entregar la hoja de evaluación de sus tutorados al Coordinador de Tutores.

H.- El tutor debe, al final del semestre, entregar la hoja de su propia evaluación y de lo que piensa de la tutoría.

Conclusiones.

El haber hecho un recorrido de lo que son las tutorías a lo largo de nuestra propia experiencia y observar lo que está pasando en otras universidades, nos lleva a la conclusión de la importancia que se tiene el que las Instituciones de Educación Superior perfilen su quehacer en torno a un cambio de paradigma y vigilen estrechamente el desenvolvimiento del alumno en todo sentido.

Es claro que vivimos una etapa de cambios vertiginosos y en la era de la comunicación, que podemos denominar como lo dijera Rousseau *le tourbillon social*, que nos debe llevar a ser parte de los cambios que se suscitan en la sociedad y en donde las universidades son un aspecto

medular. Parece que ahora las empresas ante estos remolinos están modificando el quehacer de la sociedad y las escuelas se están quedando a la saga de las modificaciones tecnológicas y económicas.

Justo es decir que las escuelas deben hacer los cambios necesarios y a través de las competencias generar alumnos más capaces con esquemas valorativos.

Nos parece sensato decir que no sólo tenemos que elevar la calidad académica a través de las tutorías que atiendan el rezago y la deserción. También hemos de impulsar con ello los valores que tienen que ver con el respeto, la cultura de la dedicación, de la igualdad, de la fraternidad, el agradecimiento, la bondad, la humildad, la solidaridad, etc.

Que dichos valores no los veamos fuera de nosotros y los platiquemos, sino que actuemos de acuerdo a ellos. Que caminemos junto al estudiante con estas fórmulas y que las aprendan en un país que se desborda por la falta de estos valores que se han olvidado, no sólo por los gobernantes, sino por la sociedad en general.

---

<sup>1</sup> En 1999 los ministros de 29 países europeos firmaron la declaración de Bolonia cuyo fin es de establecer un espacio Europeo de educación Superior para el logro de convergencia y compatibilidad de programas universitarios europeos, que no permita la movilidad y reconocimiento de los títulos en toda Europa para el año 2010. El objetivo es hacer equiparables los títulos universitarios, reducir el tiempo de los estudios, darles un sentido práctico, incrementar la movilidad de estudiantes e incrementar un sistema de estudios escalonado de grado (bachelor) y máster. (Gohlke, 2010). La ficha es tomada de “El papel del cambio en los contextos y en las políticas” de Alejandra M. Romo López. LOS PROGRAMAS INSTITUCIONALES DE TUTORIA: ACTORES, PROCESOS Y CONTEXTOS. MÉXICO. 2014. ANUIES.

<sup>3</sup> Romo, Alejandra. “El Papel del Cambio en los Contextos y en las Políticas” en Los Programas Institucionales de Tutoría: Actores, Procesos y Contextos. México. 2014 ANUIES.

<sup>4</sup> Fresan, Magdalena. “Una mirada autocritica: los Programas Institucionales de Tutoría (PIT). México. 2014. ANUIES

<sup>5</sup> CEPAL: Panorama Social en América Latina. 2001-2012.

<sup>6</sup> Encuesta Nacional de Salud y Educación. Resultados Nacionales. 2012. SEP-ENSANUT. México.

<sup>7</sup> <http://www.promajoven.sep.gob.mx/#newcomment>.

<sup>8</sup> UNESCO (2007). *Thesaurus*, United Nations Education, Science and Culture Organization. Disponible en: <http://databases.unesco.org/thesaurus/>, recuperado en mayo de 2007. Tomado de: Eficiencia Terminal en la Educación Superior, la Necesidad de un Nuevo Paradigma de Adolfo López Suarez y otros.

<sup>9</sup> RUIZ, Ramón. (2013) El Sistema Educativo Mexicano y su Relación con la Eficiencia Terminal. <http://es.slideshare.net/fhynee/sistema-educativo-mexicano-y-la-eficiencia-terminal>.

<sup>10</sup> Diario Excelsior 26-02-2013. Mario Fuentes/CEIDAS.

<sup>11</sup> CONAPRED (2015) Documento informativo. “Por una Educación Inclusiva y un Cambio Cultural”. SEGOB. P. 18. México.

<sup>12</sup> CONAPRED (2015) Documento informativo. “Por una Educación Inclusiva y un Cambio Cultural”. SEGOB. P. 5. México.

<sup>13</sup> Rodríguez, M.V., y otros. La Acción Tutorial en la Universidad en el Marco del Espacio Europeo de Educación Superior. Ministerio de la Universidad de Oviedo. P. 4. España. <http://www.uv.es/asepuma/XV/comunica/606.pdf>

<sup>14</sup> González, J. F. (2014) Manual del tutor. Mimeo. CETYS. México.

<sup>15</sup> Rodríguez, M.V., y otros. La Acción Tutorial en la Universidad en el Marco del Espacio Europeo de Educación Superior. Ministerio de la Universidad de Oviedo. P. 4 y 5. España. <http://www.uv.es/asepuma/XV/comunica/606.pdf>

<sup>16</sup> La jornada. (2015) Dinero de Enrique Galván Ochoa. Lunes 19 de enero.

<sup>17</sup> La jornada. (2015) La crisis económica y desempleo elevan la informalidad en México. Patricia Muñoz Ríos. Lunes 13 de febrero.

<sup>18</sup> Forbes México. (2015). <http://www.forbes.com.mx/los> 10 empleos más solicitados en México/