

INNOVACIÓN EN EL PROCESO DE TUTORÍA DE LA UNIDAD ACADÉMICA MULTIDISCIPLINARIA ZONA HUASTECA INCORPORANDO HERRAMIENTAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Enrique Fuentes Prado¹, Profesor Investigador de Tiempo Completo adscrito a Ingeniería en Alimentos, Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Huasteca, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Correo electrónico: enrique.fuentes@uaslp.mx

Griselda Meraz Acevedo² Profesor Investigador de Tiempo Completo, adscrita a Licenciatura en Turismo Sustentable y Técnico Superior Universitario en Gastronomía, Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Huasteca, Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Correo electrónico: griselda.meraz@uaslp.mx

Resumen

En la Educación Superior en México es necesario abatir el abandono y rezago escolares, por lo que las Instituciones de Educación Superior se han propuesto implementar programas de Acción Tutorial en sus diversas entidades académicas. La Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP) además de haber modificado su estructura organizacional para dar cabida a elementos relacionados a las actividades de tutoría, ha creado una serie de documentos guía como el Modelo de Acción Tutorial para fundamentar conceptualmente las actividades de tutoría a realizar. Dicho documento da pie para la implementación de Programas de Acción Tutorial (ProAT) adaptados a los ambientes educativos de cada una de sus entidades académicas. En la Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Huasteca (UAMZH) entidad de la UASLP, aun cuando existe un ProAT, este requiere de realizar aportes innovadores para que el personal académico que cumpla funciones de tutoría cuente con herramientas que faciliten sus actividades de acompañamiento a los estudiantes. Basado en la estructura organizacional, en el Modelo de Acción Tutorial y en la experiencia propia de los autores como tutores se logró establecer un diagrama de Flujo del Proceso de Tutoría de la UAMZH, herramienta que eventualmente se podría emplear como guía en el proceso de tutoría.

Abstract

In Higher Education in Mexico it is necessary to reduce school abandonment and lag, so Higher Education Institutions have proposed to implement Tutorial Action programs in their various academic entities. The UASLP, in addition to having modified its organizational structure to accommodate elements related to tutoring activities, has created a series of guidance documents such as the Tutorial Action Model to conceptually support the tutoring activities to be carried out. This document gives rise to the implementation of Tutorial Action Programs (ProAT) adapted to the educational environments of each of its academic entities. In the Huasteca Zona Multidisciplinary Academic Unit (UAMZH), an entity of the UASLP, even though there is a ProAT, it requires making innovative contributions so that the academic staff that fulfills tutoring

¹ Doctor en Ciencias, Profesor Investigador de Tiempo Completo adscrito a Ingeniería en Alimentos. Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Huasteca, Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

² Maestra en Administración, Profesor Investigador de Tiempo Completo adscrita a los PE de Turismo Sustentable y TSU en Gastronomía. Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Huasteca, Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

functions have tools that facilitate their activities of accompaniment to the students. Based on the organizational structure, in the Tutorial Action Model and in the author's own experience as a tutor, a flow diagram of the Mentoring Process of the UAMZH was established, a tool that could eventually be used as a guide in the tutoring process.

Palabras clave (Key Words): Tutoría – Tutor – Estructura organizacional - Prácticas organizacionales - Diagrama de flujo – Institución de Educación Superior (Tutoring - Tutor - Organizational structure - Organizational practices - Flow diagram - Institution of Higher Education)

INTRODUCCIÓN

La Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP), como queda establecido en el artículo primero de su Estatuto Orgánico, es una institución al servicio de la sociedad, que tiene por objeto la difusión de la cultura, la realización de la investigación y la formación de profesionales (UASLP, 2011: 35). Como parte de esta última tarea, la UASLP ha identificado la necesidad de formar agentes de cambio que no solamente actúen dentro de la sociedad del Estado de San Luis Potosí, sino que se ha planteado alcances nacionales e internacionales para sus egresados. Para lograr la formación de un profesionista que sea agente de cambio con tales alcances, la UASLP ha priorizado la necesidad de una formación integral que no solo involucre el desarrollo de competencias profesionales, sino que incluya también una serie de competencias transversales o genéricas que todo profesionista sin distinción disciplinar debe desarrollar durante su formación universitaria (UASLP, 2012: 35).

Además de cumplir con la tarea de formar de manera integral a los jóvenes y futuros profesionistas, la UASLP ha aceptado la necesidad de implementar un proceso de tutoría durante la trayectoria académica de sus estudiantes, esto derivado de las recomendaciones que la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), ha realizado a sus instituciones miembros. Parte de estas sugerencias tienen por meta el centrar su atención en los alumnos, además de crear y desarrollar programas para ofrecer atención al estudiantado desde antes de su ingreso y hasta después de su egreso, mientras que a lo largo de su trayectoria universitaria se orienten a asegurar su permanencia, buen desempeño y desarrollo integral (ANUIES, 2000a). Con estas acciones se busca abatir los altos índices de rezago y deserción escolar e incrementar la eficiencia terminal de los estudiantes. Además de considerar vital apoyar al alumno en su trayecto universitario y favorecer su formación integral (Badillo, 2007: 5; García Cabrero et al., 2016: 104).

En la UASLP, de acuerdo al esquema de tutorías, las tareas de acción tutorial son encomendadas como parte de las funciones sustanciales de los profesores de tiempo completo (PTC) aunque también se incluyen a profesores hora-clase, sobre todo en aquellas entidades en la cuales la política de tutorías se basa en la atención al 100% de la matrícula (caso

UAMZH). Es así entonces que, además de formación disciplinar, pedagógica y poseer competencias para la investigación y gestión, se demanda del PTC pueda contribuir a la formación integral del estudiante a través de tareas de acompañamiento, propiamente llamadas tutoría, a lo largo de su trayectoria académica. Por lo que el PTC dentro de sus tareas como tutor debe ser capaz de realizar propuestas que contribuyan al establecimiento o mejora del programa de tutorías en su entidad académica.

Considerando lo anterior el objetivo de este trabajo fue formular una propuesta de diagrama de flujo como innovación en el proceso de tutorías realizado en la Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Huasteca (UAMZH) atendiendo su estructura organizacional, el Modelo de Acción Tutorial de la UASLP y las actuales prácticas de acción de dicha entidad académica.

METODOLOGÍA

Se empleó la técnica documental mediante la cual se revisaron documentos emitidos especialmente por la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, la Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Huasteca, literatura sobre cultura organizacional y sitios de internet de instituciones de educación superior que emplean diagramas de flujo para la presentación de sus procesos.

RESULTADOS

Como resultados de la búsqueda de documentos para sustentar la propuesta de diagrama de flujo que más adelante se presenta se revisaron los documentos que se presentan en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Documentos consultados para su análisis y sustento de la propuesta de Diagrama de Flujo del Proceso de Tutoría de la UAMZH

Autor	Nombre del documento
UAMZH, 2014	Plan de Desarrollo de la Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Huasteca 2014-2023
UASLP, 2013	Modelo de Acción Tutorial de la UASLP. Propuesta de un modelo diversificado y centrado en la trayectoria del alumnado
Camisión, Cruz, González, 2006.	Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas
Beltrán y Suárez, 2003	Diagrama de Flujo del Pro-06 Tutorías UTTEC

Realizando un análisis de los documentos mencionados en el Cuadro 1, se puede mencionar que al incluir un programa institucional de tutorías algunas universidades han realizado una revisión de su funcionamiento considerando cuatro dimensiones: la académica, la administrativa, la normativa y la organizacional (Beltrán y Suárez, 2003: 41). Considerando que la UAMZH es una entidad académica de la UASLP, las características o cambios instituidos por esta última permean a todas las entidades académicas, coordinaciones, escuelas y facultades

que la conforman. Sobre la identificación de las cuatro dimensiones, arriba mencionadas, dentro del programa de tutorías de la institución estudiada, se presenta un resumen en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Cambios en las dimensiones de funcionamiento en la UASLP con la inclusión de un programa de tutorías.	
Dimensión	Características de la dimensión en la UASLP
Académica	<ul style="list-style-type: none"> • En 2007 se aprueba Modelo de Formación Universitaria Integral. • En 2013 se publica el Modelo de Acción Tutorial • Profesores de Tiempo Completo deben realizar actividades de tutoría • Todos los alumnos son acompañados por un tutor
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de mecanismos administrativos para designación de tutores • Elaboración de informes de tutoría • Gestión de actividades para la formación y capacitación de profesores-tutores.
Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • No se ha modificado la normatividad: Ley orgánica, Estatuto del Personal Académico • Se han creado Documentos normativos
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de Dirección de Innovación Educativa en 2008 dependiente de la Secretaría Académica institucional. • Creación de Coordinación de Acción Tutorial en 2009 dependiente de Dirección de Innovación Educativa

Fuente: UASLP, 2011; UASLP, 2012: 112, 129

Una de las principales consecuencias, visto desde el aspecto organizacional, de la instauración del programa de tutorías en todas las entidades de la UASLP fue la creación de las coordinaciones de acción tutorial en el año 2009, dependientes de la Dirección de Innovación Educativa – perteneciente a la Secretaría Académica de la UASLP - situación que, de manera directa, afectó la organización de cada una de las dependencias académicas involucradas. En la Figura 1 se puede apreciar cómo se encuentra en la actualidad incluido en la estructura organizacional de la UAMZH, el departamento de tutorías.

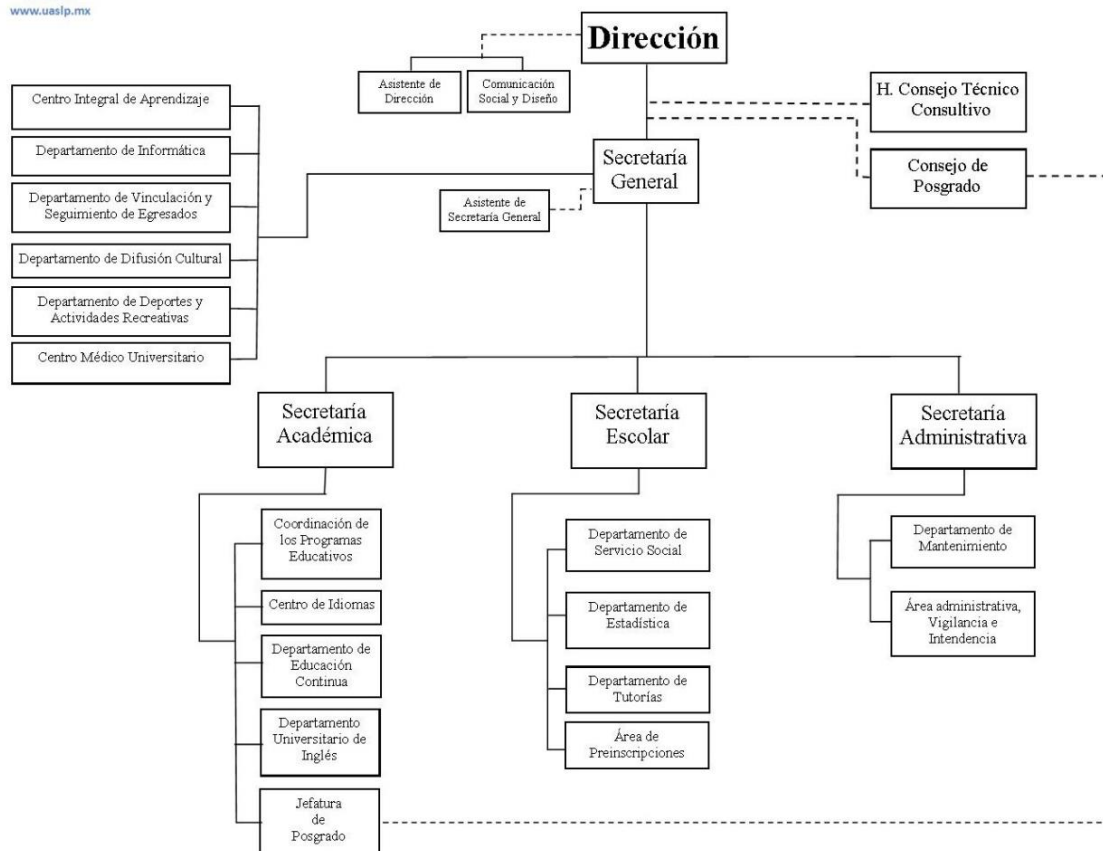
Es importante aclarar que, aunque las tutorías dependieron durante más de siete años de la Secretaría Académica, actualmente ya no es así, siendo el Departamento de Servicios Estudiantiles, mediante la Coordinación General de Tutorías, las nuevas cabezas del programa.



Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Huasteca

Organigrama



Fuente: UAMZH, 2010.

Figura 1. Organigrama de la Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Huasteca.

Sobre el Departamento de Tutorías en la UAMZH, aun cuando en los organigramas oficiales sigue representándose como parte de la Secretaría Escolar, la realidad es que, a partir del 2016 con el cambio institucional, ésta área se reasignó a la Secretaría Académica del campus.

Para poder establecer un diagrama de flujo es necesario determinar cuáles son los actores directos involucrados en el proceso de tutoría. En la UAMZH se encuentran involucrados por supuesto el Departamento de Tutorías que, como ya se mencionó, actualmente es dependiente de la Secretaría Académica; el Tutor, entre los cuales se encuentran profesores de asignatura por hora y PTC, quienes son dependientes de Secretaría Académica al igual que lo son las Coordinaciones de los diferentes Programas Educativos (PE). Actualmente en la práctica, el Departamento de Tutorías solicita a las Coordinaciones de los PE una recomendación de asignación de tutores a determinado grupo de alumnos. Si el tutor identifica que los alumnos están en riesgo debe de canalizarlos a los servicios de apoyo que requieran. Algunos servicios son dependientes de Secretaría General, como el Centro Médico Universitario, el Centro Integral de Aprendizaje y el Departamento de Deportes y Actividades Recreativas. Cabe

mencionar que, para la capacitación de los tutores, es la misma Coordinación de Tutorías quien gestiona los cursos (UAMZH, 2014: 32).

De acuerdo al Modelo de Acción Tutorial de la UASLP, las prácticas de acción tutorial tienen dos expresiones básicas: las acciones que involucran la interacción personalizada entre tutores y tutorados y las acciones en las cuales participan el conjunto de programas, servicios, instancias, departamentos, etc., de la universidad. El Modelo de Acción Tutorial de la UASLP es un documento que ofrece las bases conceptuales y metodológicas para que cada entidad que integra a la UASLP, elabore su propio Programa de Acción Tutorial (ProAT) (UASLP, 2013: 33).

Cada ProAT deberá de contemplar los siguientes principios para su formulación: 1) la acción tutorial como búsqueda de la formación integral y de la autonomía del alumnado, 2) la acción tutorial como responsabilidad de la institución en su conjunto, 3) la acción tutorial articulada a la docencia y a la investigación, 4) la acción tutorial imbricada al currículum, 5) la diversificación y sistematización de la acción tutorial (UASLP, 2013: 30-34).

Siendo el último principio mencionado el cual implica aspectos organizacionales para la implantación de un ProAT. Por lo que para la mejora del ProAT en la UAMZH se tiene la necesidad de diversificar y sistematizar procesos de incorporación y desarrollo de la acción tutorial atendiendo las particularidades de la UAMZH como su multidisciplinariedad, representada por las 11 carreras de diferentes áreas disciplinares que la conforman y dan espacio a aproximadamente 2100 alumnos provenientes de diversos municipios del estado de San Luis Potosí; de igual forma su infraestructura y su estructura organizacional forman parte importante del contexto de la dependencia de educación superior (UAMZH, 2014: 32).

Un ProAT tiene una naturaleza cuádruple: 1) es una guía para estructurar e innovar los procesos de construcción y re-elaboración de una propuesta de acción tutorial para un contexto específico; 2) además es el documento que resulta de dichos procesos, el cual plasma la visión y organización de la acción tutorial en determinado momento; 3) es uno de los principales medios de difusión al ser un documento público; y 4) es el documento base de la coordinación de acción tutorial de una entidad o programa educativo en un momento determinado (UASLP, 2013: 33).

La relativa complejidad a la que la UAMZH se enfrenta al momento de operar su programa de tutorías, lleva a la necesidad de desarrollar opciones que permitan hacer más eficaces y eficientes los procesos involucrados dentro de éste. Es así que la idea de establecer una secuencia lógica y clara para las diferentes actividades de la acción tutorial se vuelve necesario.

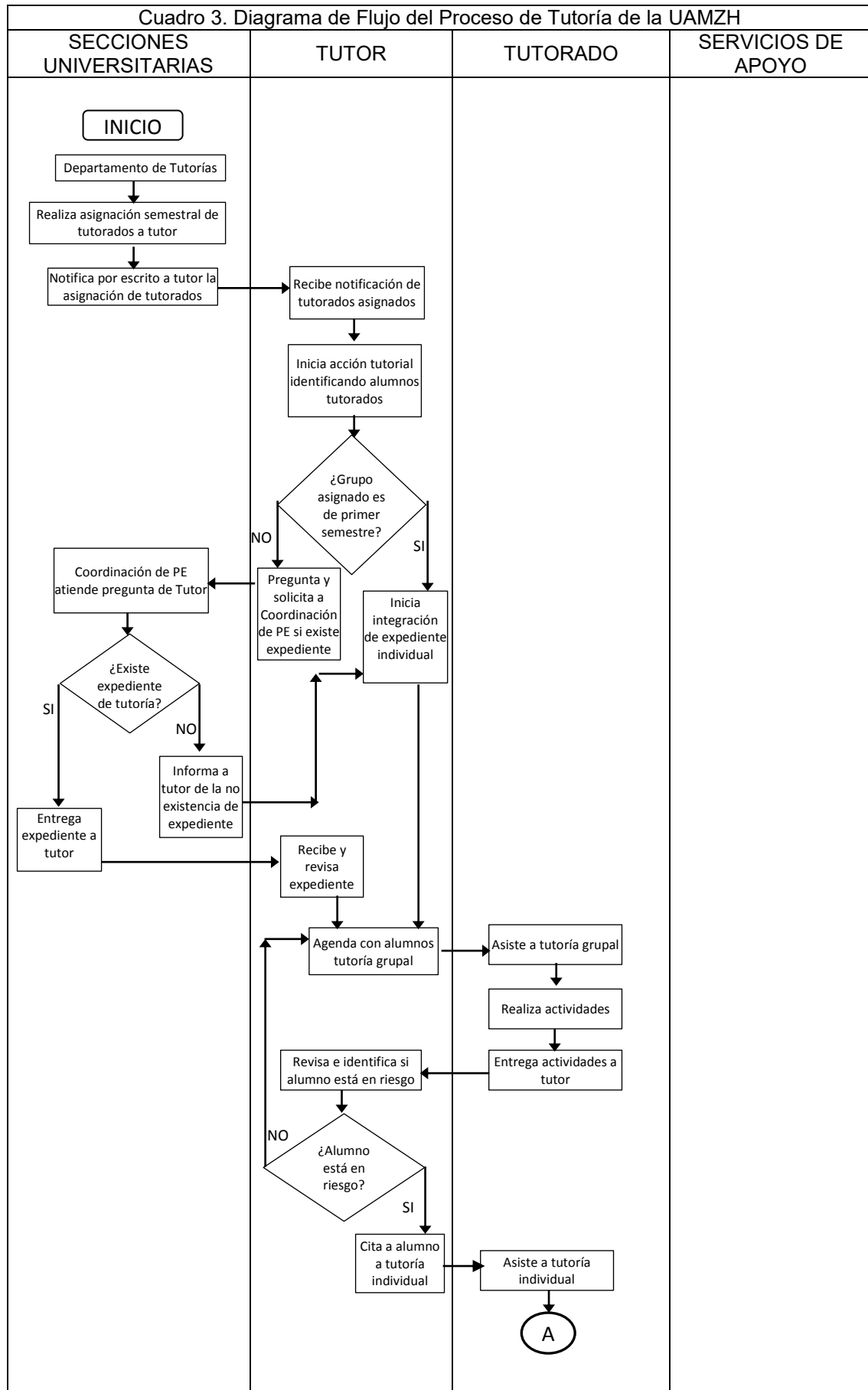
Entre las herramientas con las que se cuenta para representar las actividades de una organización están los diagramas de flujo o flujogramas. Los flujogramas muestran la secuencia de pasos de un proceso, lo cual es útil para describir cualquier proceso existente o nuevo en una organización. Entre las ventajas que supone el uso de esta herramienta está que

proporcionan un esquema visual del proceso facilitando su comprensión global, facilitan la comunicación, facilitan la formalización y sistematización de los procesos, definen con precisión la secuencia de actividades, por lo que se eliminan falsas interpretaciones o equívocos (Camisón, Cruz y González, 2006:1307).

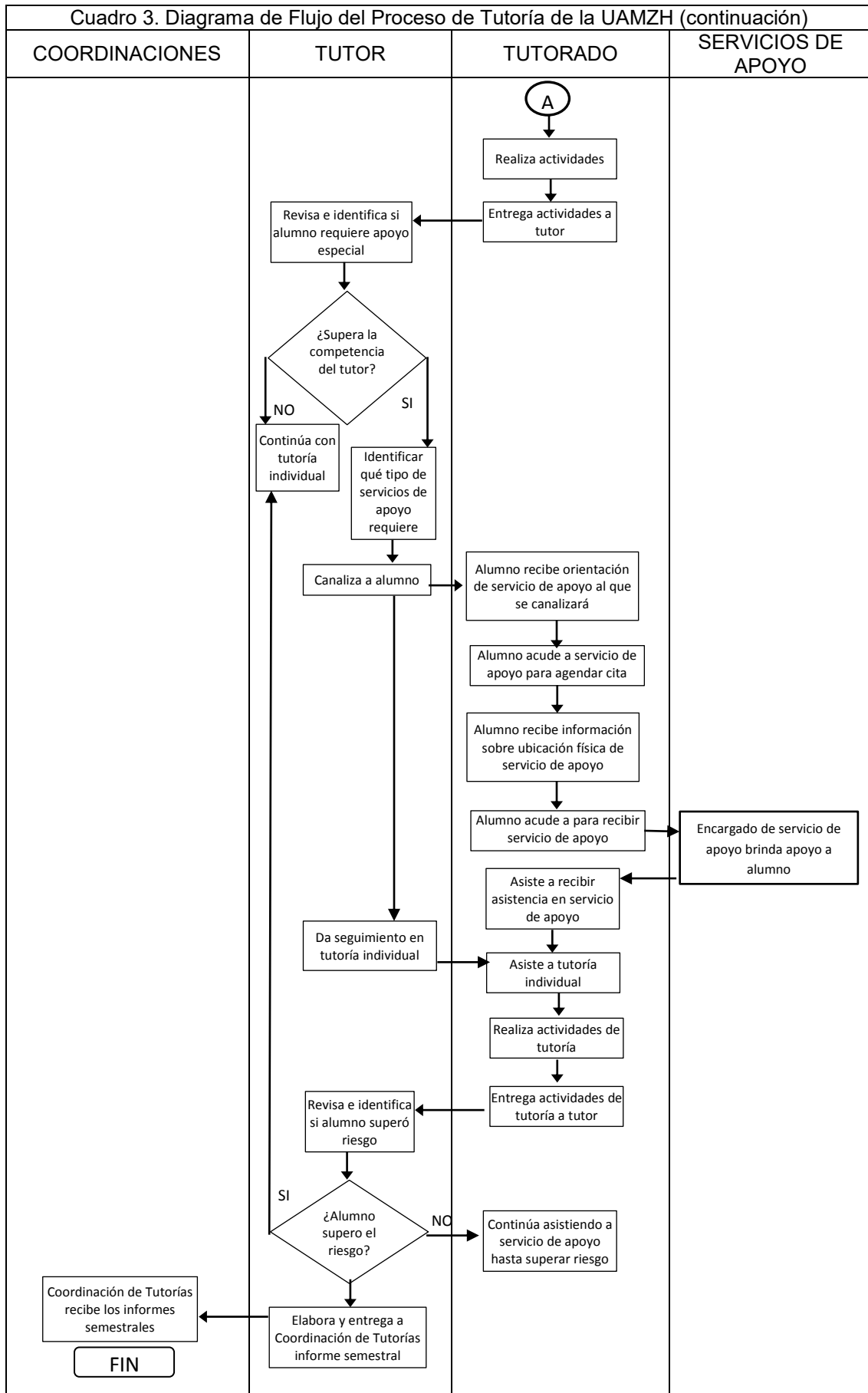
Como una ventaja adicional de formular un diagrama de flujo del proceso de tutoría de la UAMZH, es el prever que las diferentes entidades académicas de la UASLP han comenzado a establecer procesos de gestión de la calidad corporativa formales. Por lo que se requerirá aplicar una serie de herramientas o técnicas que permitan el control y la mejora de la calidad y en consecuencia ayuden en la resolución de problemas en los diferentes procesos que se aseguren, entre ellos el proceso de tutorías bajo el modelo que indica el ProAT de la UAMZH.

Con la intención de contar con un referente, se consultó el diagrama de flujo del proceso de tutorías de la Universidad Tecnológica de Tecámac (UTTEC, 2009), en el cual se identificaron elementos que sirvieron como guía para elaborar el Diagrama de Flujo del Proceso de Tutoría propuesto para la UAMZH. Dicho diagrama se presenta en el Cuadro 3. En el Diagrama propuesto se tomaron cuatro actores principales: las Secciones Universitarias, en las cuales se incluyó el Departamento de Tutorías y a las Coordinaciones de los PE; el Tutor, el Tutorado y finalmente a los Servicios de Apoyo. Además del Diagrama de Flujo presentado, es necesario también definir el objetivo de la Tutoría, el alcance, los proveedores, las entradas, las salidas y los clientes, así como acompañar el diagrama de flujo de la delimitación de las responsabilidades de cada uno de los involucrados en el proceso de Tutoría. Es necesario mencionar que se deben realizar diversos aportes al ProAT de la UAMZH, por lo que el claro establecimiento de los aspectos o elementos que se acaban de mencionar, en un futuro permitirán crear las herramientas organizacionales que permitan que cada uno de los actores involucrados en el proceso de tutorías gestionen los recursos necesarios de la mejor manera posible con la finalidad de acompañar al estudiante y lograr la disminución del riesgo de abandono y rezago escolar en los estudiantes de la UAMZH.

Como ya se ha expuesto, actualmente el proceso de tutorías se centra en la identificación de estudiantes en riesgo escolar, sea que éste consista en el posible abandono de sus estudios o rezago escolar. Sin embargo, potencialmente todos los estudiantes pueden encontrarse en una situación riesgosa en algún punto de su trayectoria universitaria. Es por ello que la atención al 100 % de los estudiantes de la UAMZH mediante la acción tutorial, deberá involucrar la canalización de los estudiantes a los distintos servicios universitarios e incluso a servicios externos para apoyar la formulación de un proyecto de vida que involucre la formación universitaria integral y sirva como medida preventiva de riesgo escolar. Esta consideración en su momento producirá una modificación del Diagrama de Flujo presentado en este trabajo, ya que deberá considerar un paso para canalizar a los estudiantes, sin riesgo detectado a servicios de apoyo pero con un enfoque distinto al que actualmente se realiza durante el proceso de tutoría.



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis de diversos documentos se estableció un Diagrama de Flujo para el Proceso de Tutoría en la Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Huasteca de la UASLP, atendiendo a las particularidades organizacionales de la misma y a la actual forma en la que se lleva a cabo el proceso de tutoría en la práctica. Dicho diagrama de flujo es una primera aproximación al establecimiento de un enfoque organizacional del proceso de Tutoría en la UAMZH desde el punto de vista de un docente que realiza actividades de tutoría. Este diagrama puede servir como base para que se establezcan diagramas de flujo atendiendo las particularidades de los diferentes programas educativos que alberga esta Unidad Académica Multidisciplinaria de la UASLP. Además de que puede servir como guía inicial para que el tutor planee sus actividades de acompañamiento e incluso lo modifique de acuerdo a sus necesidades.

BIBLIOGRAFÍA

Badillo, J. (2007). "La tutoría como estrategia viable de mejoramiento de la calidad de la educación superior. Reflexiones en torno al curso". *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, 5. Disponible en http://www.uv.mx/cpue/num5/practica/badillo_tutoria.htm/ consultado el 15/11/2018 a las 13:00.

Beltrán, J. y Suárez, J. (2003) "El quehacer tutorial. Guía de trabajo". Xalapa: Universidad Veracruzana.

Camisón, C., Cruz, S., González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid. Pearson Educación.

García Cabrero, B., Ponce Ceballos, S., García Vigil, et al. (2016). "Las competencias del tutor universitario: una aproximación a su definición desde la perspectiva teórica y de la experiencia de sus actores". *Perfiles educativos*, 38(151), 104-122. Disponible en http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982016000100104&lng=es&tlng=es consultado el 16/11/2018 a las 18:00.

Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Huasteca, UAMZH. (2014). "Plan de Desarrollo de la Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Huasteca 2014-2023". Disponible en [http://www.uzh.uaslp.mx/portals/0/General/PLADE%20de%20la%20UAM%20Zona%20Huasteca%202014_%20IBSR%20ILA%20_V2%20\(a%20consulta\).pdf](http://www.uzh.uaslp.mx/portals/0/General/PLADE%20de%20la%20UAM%20Zona%20Huasteca%202014_%20IBSR%20ILA%20_V2%20(a%20consulta).pdf) consultado el 12/11/2018 a las 16:20.

Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Huasteca, UAMZH. (2010). "Organigrama de la UAMZH", Ciudad Valles, S.L.P., Dirección-UAMZH.

Universidad Autónoma de San Luis Potosí, UASLP. (2011). "Compilación de la Legislación Universitaria". 6a. ed. San Luis Potosí, México, Edición Editorial Universitaria Potosina.

Universidad Autónoma de San Luis Potosí, UASLP. (2012). Plan Institucional de Desarrollo. Disponible en www.uaslp.mx: http://www.uaslp.mx/PIDE/Documents/PIDE_2013_2023.pdf Consultado el 24/10/2018 a las 15:20.

Universidad Autónoma de San Luis Potosí, UASLP. (2013). "Modelo de Acción Tutorial de la UASLP Propuesta de un modelo diversificado y centrado en la trayectoria del alumnado". San Luis Potosí, Secretaría Académica UASLP.

Universidad Tecnológica de Tecámac, UTTEC (2009). "Tutorías" Disponible en <http://tutorias.uttecamac.edu.mx/pro-6.html> consultado el 16/11/2018 a las 14:30.